

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en
science de gestion**

Option : contrôle de gestion

Thème :

**La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des
risques opérationnels**

Cas : l'Entreprise Portuaire de DJEN DJEN

« EP DJEN DJEN »

Élaboré par :

BENAZIZA Chaima

Encadré par :

Dr. OUSLIMANE Meriem

Maitre de conférences « B » à l'ESC

Lieu de stage : Entreprise portuaire de DJEN DJEN (spa) -jijel-

Période du stage : de 27/03/2022 au 28/04/2022

Année universitaire : 2021/2022

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
master en science de gestion**

Option : contrôle de gestion

Thème :

**La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des
risques opérationnels**

Cas : l'Entreprise Portuaire de DJEN DJEN

« EP DJEN DJEN »

Élaboré par :

BENAZIZA Chaima

Encadré par :

Dr. OUSLIMANE Meriem

Maitre de conférences « B » à l'ESC

Lieu de stage : Entreprise portuaire de DJEN DJEN (spa) –jijel-

Période du stage : de 27/03/2022 au 28/04/2022

Année universitaire : 2021/2022

Remerciement

Tout d'abord je tiens à remercier ALLAH, le tout puissant, de m'avoir donné la santé, la volonté, le courage et la patience d'accomplir ce travail.

Mes plus profonds remerciements vont à mes parents. Tout au long de mon cursus, ils m'ont toujours soutenu, encouragé et aidé. Ils ont su me donner toutes les chances pour réussir.

Je remercie Madame OUSLIMANE Meriem, en tant que mon encadrante de mémoire, qui m'a guidé dans mon travail et m'a aidé à trouver des solutions pour avancer.

Je remercie aussi, Madame BOULASSEL Nour El-houda, et BELDJOUDI Fouad, qui m'ont accompagné tout au long de cette expérience professionnelle, pour leurs patiences, leurs disponibilités et surtout leurs judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion. Je voudrai remercier également tout l'ensemble du personnel de l'Entreprise portuaire de DJEN DEJEN.

Je remerciais également le membre de jury pour l'honneur qu'ils nous feront en acceptant d'évaluer et de juger notre travail.

Enfin, je tiens à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À la femme qui m'a encouragée à aller de l'avant, qui m'a donnée tout son amour, et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse : mon adorable mère

À l'homme, mon précieux offre du dieu, qui doit ma vie, ma réussite, et tout mon respect : mon très cher père

À mes frères et mes sœurs : Choukri, Loua, Abdou, Nouna et Baraka, puis dieu vous donne santé, courage et surtout réussite

À mes très chers amis(es) : Amel, Hanane, Yousra, Dina, Chourouk, Merci pour tout votre amour et votre confiance, pour m'avoir aidé à ranger mon éternel désordre et pour votre énorme support.

Et à tous ceux dont mon ancre les oublis, mais non pas mon cœur.

Chaima

Sommaire

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des annexes.....	IV
Résumé.....	V
Introduction générale.....	A-D

Chapitre I : Le Cadre théorique de l’audit interne

Section 01 : Généralités sur l’audit interne.....	2
Section 02 : Démarche générale d’audit interne.....	10
Section 03 : Le périmètre d’intervention de l’audit interne.....	16

Chapitre II : La gestion des risques opérationnels dans l’entreprise

Section 01 : Généralités sur les risques.....	24
Section 02 : la gestion des risques opérationnels.....	30
Section 03 : La démarche de l’audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.....	38

Chapitre III : l’audit interne et la maîtrise des risques opérationnels liés au processus facturation des prestations de la direction capitainerie de l’EP Djen Djen

Section 01 : Présentation de l’entreprise lieu de stage « EP Djen Djen ».....	45
Section 02 : Déroulement d’une mission d’audit interne visant la maîtrise des risques opérationnels liés au processus facturation des prestations de la direction capitainerie de l’EP Djen Djen.....	52
Section 03 : Le rapport d’audit	70
Conclusion générale.....	74
Bibliographie.....	81

Annexes

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CEIAI	la confédération européenne des instituts d'audit interne
CRIPP	Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne
COSO	the Committee of Sponsoring Organizations
ERP	Entreprise Resource Planning
IASB	The Internal Audit Standards Board
IFACI	l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes
IIA	The Institute Of Internal Auditors
ISO	International Organization for Standardization
UFAI	l'union francophone de l'audit interne

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
N °01	les phases d'évolution d'audit	2
N °02	Les normes de qualification	12
N °03	Les normes de fonctionnement	12
N°04	Les types des risques	25
N°05	Tableau d'évaluation risques	40
N° 06	Les ouvrages d'accostage	47
N ° 07	Les équipements de l'EP DJEN DJEN	48
N° 08	Tableau d'identification des risques opérationnels	57
N° 09	Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés	61
N°10	Echelle d'évaluation de la gravité des risques opérationnels identifiés	61
N°11	Les éléments de maîtrise des risques opérationnels	62
N°12	Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels identifiés	63

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
N°01	Pyramide du COSO	17
N°02	La séquence de causalité d'un risque	25
N°03	Les étapes de processus de management du risque	25
N°04	La cartographie des risques	36
N°05	Méthode d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels	37
N° 06	Schéma de la mission d'audit interne	39
N°07	L'organigramme de la cellule d'audit interne de L'EP Djen Djen	51
N°08	L'organigramme de la direction capitainerie de L'EP Djen Djen	51
N°09	La cartographie des risques opérationnels du processus facturation des prestations de L'EP Djen Djen	65
N°10	Rapport d'audit interne	68

Liste des annexes

Annexe N°1	l'organigramme de l'entreprise portuaire de Djen Djen de l'année
Annexe N°2	Ordre de mission
Annexe N°3	Demande de post à quai
Annexe N°4	PV de la commission des navires
Annexe N°5	Fourniture de l'eau douce
Annexe N°6	Enlèvement des déchets
Annexe N°7	Bon de service fait remorquage
Annexe N°8	Bon de service fait pilotage /amarrage
Annexe N°9	Facture
Annexe N°10	Facture
Annexe N°11	Questionnaire de contrôle interne
Annexe N°12	Guide d'entretien

Résumé

L'audit interne est un examen indépendant, leur fonction s'inscrit dans un cadre systématique vise à assurer deux missions majeures : fournir une assurance raisonnable sur l'efficacité et l'efficience des opérations, et distribuer des conseils pour aider à la gestion des risques, plus particulièrement des risques opérationnels qui peuvent perturber la concrétisation des objectifs de l'entreprise.

L'objectif de ce travail est de déterminer le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels, et de répondre à la problématique posée qui est de savoir Comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques opérationnels liés aux processus facturation des prestations de la direction capitainerie au sein de l'EP Djen Djen notre organisme d'accueil ?

A cet égard ,s'inscrit la fonction de l'audit interne en tant que pilier fondamental d'amélioration de système de contrôle interne, de limiter les risques opérationnels existants, et également de contribuer à l'octroi d'une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations, toutes en basant sur une évaluation indépendante et objective.

Mots clés : Audit interne, contrôle interne, risques opérationnels, maîtrise des risques opérationnels.

الملخص

التدقيق الداخلي هو مراجعة مستقلة، ووظيفته جزء من إطار منهجي يهدف إلى ضمان هدفين رئيسيين: توفير ضمان معقول بشأن فعالية وكفاءة العمليات، و تقديم توصيات للمساعدة في إدارة المخاطر، ولا سيما المخاطر العملية التي قد تحول بين الشركة و بين تحقيق اهدافها .

الهدف من هذا البحث هو تحديد دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر العملية ، والاجابة على التساؤل المطروح عن كيف يساهم التدقيق الداخلي في التحكم في المخاطر العملية المتعلقة بعملية إعداد فواتير الاستحقاقات التابعة لمديرية القيادة المينائية للمؤسسة المينائية جن جن ؟ ، مؤسستنا المضيفة . و بهذا الصدد، فان التدقيق الداخلي يعتبر ركيزة أساسية لتحسين نظام الرقابة الداخلية لأي شركة و يساهم في الحد من المخاطر العملية القائمة، وكذلك يلعب دورا في توفير ضمان معقول بشأن درجة مراقبة العمليات، وكلها عمليات تستند على تقييم مستقل وموضوعي.

الكلمات المفتاحية التدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية، المخاطر العملية، إدارة المخاطر العملية

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, les organisations évoluent dans un environnement complexe et incertain. Cet environnement est devenue de plus en plus une source essentielle de risques aussi diversifiés qu'élevés, ces risques peuvent être à l'origine des pertes significatives voir de faillites, et par conséquent peuvent menacer la concrétisation des objectifs de l'entreprise.

En effet, Les risques sont partout, et leurs conséquences concernent toutes les opérations de l'entreprise, C'est pourquoi il est question d'évoquer la notion de risque opérationnel qui est défini comme tous les dysfonctionnements liés aux processus interne de l'entreprise, et qui impacte la survie de l'entreprise et perturbe la réalisation de ses objectifs.

A cet égard, Toutes les entreprises, grandes, moyennes ou petites, se trouvent dans l'obligation de mettre en œuvre des méthodes de gestion développer et survivre. Elles sont donc appelé à s'adapter de manière permanente à leur environnement à travers la mise en place des règles de gestion plus pertinentes et plus rigoureuses. Toutefois, il est possible, grâce à l'audit interne, de surveiller et maîtriser ces risques à travers les informations fiables qu'il fournit.

L'activité d'audit interne est totalement indépendante, il vise à assurer la qualité des informations fournis par les autres services et directions de l'entreprise, il peut également être considéré comme une moyen de contrôle de système de contrôle interne, et l'un des outils de maitrise des risques opérationnels de sort qu'il contribue à la bonne gestion des ressources et des processus de travail de l'organisation via une approche basée sur les risques.

Actuellement, l'audit interne touche toutes les activités de l'organisation. Il n'est plus une action d'assurance de conformité, il devient un élément majeur de performance dans l'entreprise qui vise à assurer que chaque service de l'entreprise remplit ses fonctions avec efficacité et efficience.

C'est dans ce sens que les entreprises algériennes ont mis en place cette activité d'audit interne. Parmi ces entreprises « l'Entreprise Portuaire de DJEN DJEN » de Jijel, au regard de la taille de sa structure et du volume de ses activités portuaires qui se confrontent de multitudes de risques notamment des risques opérationnels, elle mérite une attention toute particulière, notamment par la mise en place d'une direction d'audit interne qui veille à apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne, et permettant de maitriser ses risques.

Dans cette optique, notre objectif à travers ce travail de recherche est de dresser un état des lieux de la fonction audit interne et sa capacité à maitriser les risques opérationnels.

Problématique de recherche

Notre recherche s'appuie sur la problématique suivante :

« Dans quelle mesure l'audit interne contribue-t-il dans la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de facturation des prestations de la direction capitainerie au niveau de L'EP Djen Djen ? »

De cette problématique, des sous-questions en dérivent, à savoir :

- En quoi consiste l'audit interne ?
- Comment peut-on maîtriser les risques opérationnels ?
- Quelle est la démarche à suivre pour la réalisation d'une mission d'audit au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen ?

Hypothèses de recherche

Pour répondre à ces questions, nous avons émis au préalable les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : L'audit interne est une fonction indépendante mise en place au sein de l'entreprise pour but de fournir une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des autres activités.

Hypothèse 02 : L'entreprise peut maîtriser ses risques par la mise en place des dispositifs de contrôle interne.

Hypothèse 03 : La démarche adoptée par l'audit interne au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen dépend de plusieurs étapes et plusieurs outils.

Raisons de choix de sujet de recherche

Le choix du thème est motivé par plusieurs raisons :

- Intérêt de connaître la fonction d'audit interne, ses composantes et leur déroulement dans une entreprise économique algérienne ;

- mettre en évidence l'importance de la fonction d'audit interne compte tenu de l'insuffisance de recherche dans ce domaine en Algérie ;
- Evoquer l'intérêt de la contribution de la fonction d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels ;
- comprendre le mécanisme de gestion des risques opérationnels à travers la réalisation d'une mission d'audit de processus facturation des prestations de la direction capitainerie

Objectif de la recherche

Notre recherche a pour objectifs :

- D'avoir une connaissance sur la fonction d'audit interne et son rôle dans de maitrise les risques opérationnels ;
- De conduire une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels de processus de facturation des prestations au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen, pour clarifier le lien entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels ;
- D'identifier les risques opérationnels liés au processus de facturation des prestations et leur processus de gestion ;
- D'identifier les différents outils d'audit interne qui lui permettent de maîtriser les risques opérationnels existants ;
- D'élabore des recommandations sur les dysfonctionnements trouvés durant la mission d'audit interne afin d'assurer une meilleure maitrise de ces risques.

L'intérêt de la recherche

L'intérêt de ce travail est de mettre en évidence l'importance de l'audit interne et sa contribution dans la maîtrise des risques opérationnels, En tant que des incidents probables qui peuvent menace le bon fonctionnement de l'ensemble des activités de l'entreprise.

Méthodologie de la recherche

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi la méthode descriptive et analytique.

- **Une démarche descriptive** : a porté sur une recherche documentaire qui résume les fondements de base les plus essentiels de l'audit interne et la gestion des risques opérationnels dans la partie théorique ;
- **Une démarche analytique** : consiste à l'analyse des documents et des processus de facturation des prestations de l'entreprise, La distribution de questionnaires de contrôle interne, la conduite des interviews aux responsables de l'entreprise, l'identification et l'évaluation des risques opérationnels pour accéder aux données relatives à notre problématique dans la partie pratique.

Plan du travail

Notre travail de recherche s'articule autour de trois chapitres :

Le premier chapitre portera sur le cadre théorique de l'audit interne, Il est subdivisé en trois sections : la première exposera des généralités sur l'audit interne, la deuxième pour le cadre référentiel et réglementaire de l'audit interne et la dernière définira les périmètres d'intervention de l'audit interne.

Le deuxième chapitre traitera la gestion des risques opérationnels. Ce chapitre est subdivisé aussi en trois sections : généralités sur les risques, la gestion des risques opérationnels et la démarche de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels de l'entreprise.

Le troisième chapitre représente la partie pratique qui sera réalisé au niveau de l'entreprise portuaire de Djen Djen. Nous allons présenter en premier lieu le port et l'entreprise portuaire de Djen Djen « EP Djen Djen », ensuite nous présenterons le déroulement d'une mission d'audit interne visant la maitrise des risques opérationnels liés au processus de facturation des prestations de la direction capitainerie de l'entreprise.

À la fin de ce chapitre nous allons essayer d'élaborer des recommandations sur les dysfonctionnements trouvés lors de la réalisation de la mission.

***Chapitre I : Le cadre
théorique de l'audit interne***

Introduction du chapitre 1

Actuellement, l'objectif final de toute entreprise est de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer sa performance, de ce fait elle doit mettre en place des processus ainsi que des systèmes de contrôle pour qu'elle puisse les atteindre.

Alors les organisations ont recours à l'installation d'une fonction d'audit interne, cette dernière imposée comme un élément incontournable dans l'aspect de management des risques et de la bonne gouvernance.

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil. elle est importante dans une organisation dans la mesure où elle aide à atteindre ses objectifs liés à la stratégie, aux opérations et à la conformité, en utilisant des analyses, des recommandations et des solutions pour améliorer les activités examinées .

Dans ce premier chapitre, le principal objectif est de constituer un cadre théorique permettant de comprendre les fondements de l'audit interne. Pour ce faire, nous allons organiser notre réflexion comme suit :

- D'abord, la première section présentera des concepts essentiels de l'audit interne, sa dimension historique, sa définition, sa typologie et ces objectifs;
- Puis, la deuxième section sera consacrée au cadre référentiel et réglementaire de l'audit interne, son code déontologie, ces différentes normes, et ses missions.
- Et enfin, la troisième section abordera le périmètre d'intervention de l'audit interne : le contrôle interne, la gouvernance et le management des risques.

Section 1 : Généralités sur l'audit interne

La fonction d'audit interne est devenue universelle car elle peut s'exercer dans toutes les organisations et s'appliquer à toutes les opérations.

Dans ce contexte, nous allons nous focaliser sur la maîtrise de la notion d'audit interne vu qu'elle a été mise au point avec le développement des techniques de contrôle depuis longtemps.

Nous allons évoquer également leurs mécanismes utilisés pour s'assurer qu'elle participe à la création de la valeur et à l'amélioration des différentes procédures de l'entreprise.

1. La dimension historique de l'audit interne

Avant de procéder à une définition de l'audit, il convient d'entamer les points essentiels de son évolution.

1.1. L'origine de l'audit

Dans un premier lieu la notion d'audit interne fait face à plusieurs notions, la notion connue à l'époque des Romains n'est plus la même qui sévit de nos jours.

Alors il est possible d'évoquer les différentes phases d'évolutions de l'audit dans un tableau synthétique :

Tableau N°01 : les phases d'évolution d'audit

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeur	Objectif de l'audit
3000 avant J.C à 1700	Roi, Eglise et état	Clerc, les écrivains	Protéger le patrimoine
1700 à 1850	Etat et actionnaires	Le comptable	Punir les fraudeurs, protéger le patrimoine
1850 à 1900	Etat et actionnaires	Professionnel de comptabilité	Eviter et réprimer les fraudes et attester la fiabilité du bilan
1900 à 1940	Etat et actionnaires	Professionnel d'audit et de comptabilité	Evites les fraudes et les erreurs, confirmer la sincérité et la régularité des états financiers
A partir de 1990 à ces jours	Etat, tiers et actionnaires	Professionnel d'audit et du conseil	Protection contre les fraudes internationales, attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes

Source : COLLINS Lionel, VALIN Gérard, audit et contrôle interne : principes objectifs et pratiques, édition Dalloz, 2ème édition, Paris, 1979, page 9 - 11.

En résumé, les origines de l'audit commencèrent à être reconnues après une longue histoire. Elle subit de nombreuses mutations au cours de son histoire, on note également qu'elle était seulement un vocable utilisé par les pouvoirs publics des civilisations anciennes.

1.2. L'évolution d'une profession libérale de l'audit interne¹

« Par profession libérale, nous entendons une activité indépendante qui se fixe une normalisation des standards de travail et prescrit la durée et le contenu de la formation professionnelle »²

¹ RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne », Edition Eyrolles, 10 ème édition, Paris, Page23 - 25.

L'émergence de la fonction « d'audit interne » a fait son apparition aux Etats-Unis dans les années 30, une période marquée par la crise économique engendrée par le krach boursier de 1929 et qui a entraîné la faillite de nombreuses entreprises.

D'abord, et à cause de la récession économique, les entreprises cherchaient à réaliser le maximum d'économies et examinaient leurs comptes afin de réduire les charges. Entre autre les chercheurs et les auteurs ont l'occasion pour s'interroger encore une fois sur les mécanismes de contrôle et les principes de bonne gouvernance de l'entreprise.

Cette recherche allait s'entendre sur tous les postes des dépenses. Celles-ci découlent de l'utilisation des services de cabinets d'audit externe afin de réaliser un diagnostic sur la situation financiers des entreprises et certifiée ces comptes, auxquelles les entreprises américaines avaient déjà recours.

En effet les auditeurs externes devaient se livrer à de nombreuses tâches préparatoires, donc ils s'y essayèrent en faisant réaliser, par leur propre service interne.

Ultérieurement, La crise finie, les auditeurs ayant beaucoup d'expérience dans les domaines comptables, par conséquent la fonction d'audit interne a commencé à recouvré une conception indépendante, plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des organisations.

En 1978 l'audit interne atteint ces normes professionnelles auprès de l'IIA (The Institute Of Internal Auditors) qu'est une association professionnelle a pour objet essentiel d'établir les standards de l'audit interne. Donc la notion d'audit interne est née.

En France cette fonction n'est apparue que dans les années 1960, plus particulièrement après la naissance de l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes (IFACI) en 1965, cette dernière avaient contribué à l'élaboration des techniques et pratiques de l'audit interne, ainsi il assure une formation fiable interne pour les entreprises ,et participe au développement de formations externes .

Et ce n'est qu'à partir des années 1980 que son originalité et ses spécificités commencèrent à se dégager, d'autres organismes ont vu le jour, il s'agit notamment de la confédération

² Ibid., page 10.

européenne des instituts d'audit interne (CEIAI), ainsi de l'union francophone de l'audit interne (UFAI).³

1.3. L'audit interne en Algérie

Depuis sa naissance, l'entreprise publique algérienne a subi jusqu'à l'heure actuelle plusieurs transformations, par ailleurs la fonction d'audit interne est récente en Algérie car elle a été confondu à des métiers similaires comme le contrôle interne et l'audit externe.

L'audit interne est devenu obligatoire dans le contexte Algérien en 1988 sous la promulgation de la loi N° 88-01 du 12 janvier 1988 portant la loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques : « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion. »⁴

Cette loi constitue le cadre règlementaire et législatif de l'audit interne pour maîtriser les procédures mises en œuvre et leur fonctionnement au sein des entreprises publiques économiques algériennes.⁵

2. Définition d'audit interne

Avant d'aborder ça définition, il nous faut s'arrêter sur les deux mots qui composent le terme « Audit Interne » :

- **Audit:**⁶ qui, fidèle à sa racine latine « Audire » (écouter) : audito-rium ; audtoire, nerf auditif, audition ..., montre la réelle définition d'écoute de la fonction. Son caractère générique est naturellement employé pour tout ce qui constitue un examen critique sur une situation.
- **Interne:** car l'audit est exercé par du personnel interne de l'entreprise.

En effet la définition d'audit interne varie entre les chercheurs et les praticiens, ces derniers cherchaient une définition applicable sur le terrain de l'entreprise.

³ ESSEKKAKIS Saïd & BOUAYAD Nabila, **Aperçue historique sur l'évolution de la notion et la fonction d'audit interne (dans le temps et l'espace)**, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 10 : Septembre 2019/ Volume 4 : numéro 2 », Page 635.

⁴ Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire N°2 du 13 Janvier 1988, p 22 .

⁵ BEDOUI Samiya, SAOUS Chikh, BENMOSTEFA Rim, **L'audit interne et la gestion des risques opérationnels**, Journal des Sciences Sociales et Humaines, Alger, 2020, P 193.

⁶ MIKOL Alian, **Le contrôle interne**, 1^{er} édition, Presses Universitaires de France, boulevard Saint-Germain/ Paris ; 1998, Page 116.

Selon **SILLERO Alberto** l'audit interne est «une démarche d'analyse et de contrôle, qui s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise.»⁷

Or que **Weber** définit l'audit interne comme étant «un processus systématique d'objectivité et d'évaluation des preuves concernant l'état actuel de l'entité, processus, compte financier ou le contrôle, et en la comparant aux prédéterminés, critères acceptés et communiquer les résultats aux utilisateurs prévus»⁸.

Mais **AUTISSIER David** stipule que « L'audit interne est un processus organisé confié à des professionnels dont le but est d'évaluer la concordance entre des situations réelles et des normes applicables à ces mêmes situations. Il vise à s'assurer de la pertinence des dispositifs de gestion par des pratiques de contrôle »

*Le résultat de cette comparaison se matérialise par des solutions qui permettent d'identifier et de traiter les éventuelles déviations. »*⁹

Néanmoins, l'**IIA**, a donné en 1999 une définition de l'audit interne, adaptée par l'IFACI comme suit : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.»¹⁰

En somme, si en met l'accent sur les déférentes notions de sa définition officielle, on souligne quelques points essentiels sur la mission d'audit interne :¹¹

- l'indépendance est le climat dans lequel le département d'audit interne doit vivre, respirer et fonctionner vu qu'elle va lui permettre d'apporter un jugement légitime et sans influence ;
- L'activité d'audit interne exerce deux missions principales, des missions d'assurance et des missions de conseil, ces deux apportent de la valeur ajoutée pour l'entreprise ;

⁷ SILLERO Alberto, **audit et révision légale**, Edition Eska, 2^{ème} édition, 2000, page 12.

⁸ H. Kagermann, W. Kinney, K. Küting, CP Weber, **Internal Audit handbook**, Springer, Berlin, 2008, page 2.

⁹ AUTISSIER David, **Les mécanismes d'assimilation d'une mission d'audit interne : le modèle « activation – sélection – rétention de K.E. Weick à l'épreuve du terrain**, Finance Contrôle Stratégie, Université de Paris 12, 2001, page 6.

¹⁰ Définition approuvée le 21/03/2000 par le conseil d'administration de l'IFAC. Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29/06/1999.

¹¹ SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, **Audit interne et référentiels de risques vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit**, édition Dunod, paris, 2021, page 26-28.

- l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints, de fournir une information sur la bonne application des principes de gouvernance, et de maîtriser les risques ;
- En plus de la vérification de l'application des procédures, l'audit interne doit prendre la mesure de l'efficacité de l'organisation pour accomplir les objectifs de celle-ci.

3. Les objectifs de l'audit interne

L'audit interne vise l'atteinte de trois finalités¹² :

- **La régularité** : à ce niveau l'auditeur a pour rôle de vérifier :
 - L'application correcte des dispositions légales et réglementaires ;
 - Le système de contrôle interne est efficace ;
 - L'état de fonctionnement des structures et procédures de l'entreprise est compatible.
- **L'efficacité** : dans cette étape l'auditeur interne a pour but d'analyser les écarts entre les objectifs et les résultats réalisés, de plus il cherche les causes et les solutions pour les corriger.
- **La pertinence** : le rôle de l'auditeur interne est d'assurer la cohérence entre le résultat qu'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus pour y parvenir.

4. Typologie d'audit interne

En premier lieu, il faut classer l'audit interne afin de distinguer leurs types. Alors on peut classer la fonction d'audit interne sous l'angle de deux niveaux à savoir : le classement par objectifs et le classement par destination :

4.1. Le classement par objectifs¹³

Il correspond au développement historique de la fonction, on distingue quatre types :

4.1.1. Audit de régularité : nous devons établir une distinction entre deux appellations, audit de régularité et audit de conformité, dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise, et dans le

¹² BELAKEB Aziz, **la fonction d'audit interne dans l'entreprise algérienne**, mémoire de post-graduation, université d'Oran, 2010, page 17-18.

¹³ RENARD Jacques, **op.cit.** Page 38-43

second cas l'auditeur interne va travailler par rapport à un référentiel, donc il observe la conformité avec les dispositions légales et réglementaires.

4.1.2. Audit d'efficacité : l'auditeur ici cherche l'écart, « le pourquoi » de l'écart, et le « comment » de réduire l'écart entre les résultats et les objectifs fixés.¹⁴ Donc la fonction d'audit interne tendre à fournir des conclusions et recommandations utiles qui aideraient à la réalisation des objectifs de l'entreprise le plus efficacement possible.

4.1.3. Audit de management : Leur rôle est de vérifier la cohérence entre la politique de déroulement de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent, ainsi d'auditer le processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation, et de vérifier dans quelle mesure cette politique est connue, comprise et appliquée.

4.1.4. Audit de stratégie : il s'agit de vérifié la cohérence globale entre les politiques et la stratégie de l'organisation. Le rôle d'auditeur consiste à souligner éventuellement les incohérences et à en rechercher les causes des dysfonctionnements.

4.2. Classement par destination

Ce classement englobe les différents types d'audit qui correspondent aux différentes fonctions ou activités de l'organisation. De cela nous avons répertorié trois principaux types :

4.2.1. Audit Comptable et financier: il est nécessaire pour les dirigeants d'assurer la sincérité des informations afin de disposer une information financière fiable avant de la présenter à des tiers, ainsi d'éviter les différentes formes de fraudes et des détournements, alors ce type d'audit visé à vérifier les états financiers de l'entreprise, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter une image fidèle.

4.2.2. Audit opérationnel: Il fait recours essentiellement à l'évaluation d'une organisation du point de vue de la performance, de son fonctionnement, et de

¹⁴ BELAKEB Aziz, Ibid., page 18.

l'utilisation des ressources. Il contribue donc à l'analyse des risques des déficiences afin de proposer des conseils et des recommandations.

4.2.3. L'audit juridique et fiscal : C'est un examen critique de la situation et de la conjoncture fiscale de l'entreprise, afin de proposer des solutions propres à diminuer les charges fiscales.

5. Les outils de l'audit interne

La méthodologie de l'audit interne est complexe, il demande une organisation irréprochable. Alors l'auditeur interne utilise à sa disposition des outils d'interrogation et de description pour chaque phase de sa mission.

Les outils utilisés par l'auditeur présentent les trois caractéristiques suivantes :¹⁵

- l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif de sa mission ;
- D'autres professionnels comme les auditeurs externes, les consultants, et les informaticiens pouvaient les utiliser ;
- Deux outils peuvent être utilisés pendant la même recherche.

Il convient de mentionner que nous avons sélectionné seulement les outils utilisés dans notre cas pratique.

5.1. Les outils d'interrogation

Ils sont les moyens aident l'auditeur à formuler les questions ou à répondre à des questions qu'il se pose, dans cette catégorie on cite : les sondages statistiques, l'observation physique, et les questionnaires du contrôle interne (QCI).

5.1.1. Les sondages statistiques (échantillonnages) : Le sondage statistique est une technique permet à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'évaluer des proportions sur les différentes caractéristiques de cette population. Cette technique utilisée notamment lorsque l'objectif de l'auditeur est d'estimer une grandeur (valeur monétaire, fréquence, ...) pour une population de taille importante.

¹⁵ RENARD Jacques, op.cit. Page 322,352.

5.1.2. Les interviews : il s'agit d'une technique de recueil d'informations, ce n'est pas un entretien, ni une interrogation, « Auditer » c'est « Ecouter », en audit interne l'interview est coopérative donc l'auditeur dans ce cas prend le rôle d'une « l'Arbitrage de jeux ».

5.1.3. Les questionnaires du contrôle interne (QCI) : Le QCI est le guide de l'auditeur pour réaliser son programme d'audit de conformité, il vise à évaluer le contrôle interne des processus afin d'identifier des dysfonctionnements majeurs, par ailleurs cet outil permet à l'auditeur de se construire une première opinion sur le niveau de risque.

L'utilisation de ces questionnaires aboutit à une classification des points de contrôle en deux catégories:

- **Les points forts:** ils correspondent aux réponses positives obtenues et indiquent que l'entreprise dispose des mesures appropriées propres à atteindre les objectifs de contrôle interne.
- **Les points faibles:** ils résultent des réponses négatives aux différentes questions et ils impliquent généralement des faiblesses de contrôle interne.

5.2. Les outils de description

Ils sont des instruments assistent à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées, comme : l'observation physique, la narration, et la grille d'analyse des tâches.

5.2.1. L'observation physique : l'activité de l'auditeur interne l'exige d'aller en dehors du bureau pour constater la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement de l'ensemble des processus, des documents, des biens, et des transactions.¹⁶

5.2.2. La narration : Il existe deux sortes de narration, la narration orale par l'audité, et la narration écrite par l'auditeur. La narration par l'audité est la plus riche car elle apporte plus d'enseignements sur la procédure étudiée.

¹⁶ Ibid., page 349

5.2.3. Le diagramme de circulation (flow chart): est une représentation graphique d'une suite d'opérations, dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilité, d'opérations sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise. Il permet de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.¹⁷

5.2.4. La grille de séparation des tâches : permet de visualiser et la répartir les responsabilités entre les différents acteurs par rapport à la chronologie des opérations et aide également à faire une analyse des charges de travail de chacun.

¹⁷ RAKOTONJATOVO Andriana, **impact du contrôle interne dans la fonction commerciale**, mémoire de maîtrise en gestion, université d'ANTANANARIVO, 2014, Page 16.

Section 2 : Démarche générale de l'audit interne

Afin que la mission de l'audit interne puisse jouer pleinement son rôle, et contribuer à l'amélioration de la performance de l'organisation, elle doit suivre un enchaînement des règles et des normes.

Cette deuxième section sera exposée le cadre référentiel et réglementaire de l'audit interne, sa mission, son déroulement, et ces outils.

1. Le cadre référentiel et réglementaire de l'audit interne

Actuellement, la fonction d'audit interne évolue dans un environnement plus en plus mouvant juridiquement et culturellement. C'est pourquoi elle s'exerce dans la limite des normes internationales selon lesquelles lui permettre d'atteindre ses objectifs et garantisse une indépendance lui permettant de réaliser ses missions en toutes objectivités.

L'audit interne est devenu une discipline hautement standardisée grâce à son cadre réglementaire.

1.1. Définition de Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) :

*« Est le cadre conceptuel qui organise les lignes directrices faisant autorité et qui sont promulguées par l'(IIA), cette dernière offre aux professionnels de l'audit interne du monde entier le cadre réglementaire de la profession (CRIPP) sous la forme des dispositions obligatoires et des dispositions recommandées ».*¹⁸

1.1.1. Le code de déontologie des auditeurs internes¹⁹

Une mission d'audit effectuée par un ou plusieurs auditeurs, pour ce faire, l'auditeur interne s'appuie sur une référence de base appelée le code de déontologie pour former son opinion.

En effet, l'auditeur interne doit posséder un ensemble des qualités comportementales, ses qualités sont collectées sous forme d'un code de déontologie pour qu'il puisse accomplir ces travaux.

- **Définition de code de déontologie :**

¹⁸ <https://www.iias.ch/fr/cadre-de-referencerripp/cadre-de-referenc-international-des-pratiques-professionnelles/> , consulté le 15/05/2022 à 15 :57.

¹⁹ <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Code-deontologie-version-fianle-amende-e-31052017.pdf> , consulter le 12/04/2022, à 13 :04.

Le Code de déontologie dénonce les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes.

- **Les principes fondamentaux du code déontologie :** quatre règles de comportement à respecter pour objectif déclaré de promouvoir une culture de l'éthique dans la profession d'audit interne, qu'est sont :
 - **L'intégrité :** L'auditeur doit réaliser leurs travaux avec honnêteté, diligence et responsabilité pour donner une crédibilité à leur jugement, et gagner la confiance de sa hiérarchie ;
 - **L'objectivité :** l'auditeur interne doit effectuer son travail avec objectivité et sans influence ;
 - **La confidentialité des informations reçues :** L'auditeur interne est tenu au secret professionnel, c'est-à-dire il doit respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ;
 - **La compétence :** L'auditeur interne doit avoir un bagage des connaissances, de savoir-faire, et des compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

Donc l'audit interne est un examen méthodologique et indépendant des fonctions de l'entreprise, le rôle de son acteur principal « l'auditeur interne » est de vérifier le bon déroulement des procédures et opérations, la sincérité des informations, et l'efficacité de l'organisation, sur la base d'un code déontologie lui permet d'orienter leur mission.

1.1.2. Les normes d'audit interne

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA) approuvé officiellement par L'IIA en 1978 sont devenues un référentiel essentiel pour les auditeurs internes. Ces normes ont été publiées en 1978 par « The Internal Audit Standards Board » (IASB).²⁰

Les Normes ont pour objet :²¹

- de définir les règles applicables fondamentales de la pratique de l'audit interne ;
- de fournir un cadre référentiel pour la réalisation de l'ensemble des missions ;

²⁰ https://www.memoireonline.com/03/22/12808/m_Audit-interne-comme-levier-de-la-performance-dans-le-management-des-risques-au-sein-d-une-entrepris12.html , consulter le 14/04/2022 à 17:35.

²¹ IFACI, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, paris, édition 2017, page 12.

- d'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
- d'améliorer l'ensemble des processus et des opérations de l'organisation.

Le respect de ces normes internationales constitue un encadrement et une référence pour les auditeurs qui gagneront en efficacité et en performance.

On distingue deux principales catégories des normes de l'audit interne : des normes de qualification, et des normes de fonctionnement.

- a) **Les normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »** : expriment les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne.

Tableau 1: Les normes de qualification

Normes	Intitulés
1000	Mission, pouvoirs et responsabilités
1010	Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne
1100	Indépendance et objectivité
1110	Indépendance dans l'organisation
1111	Relation directe avec le Conseil
1112	Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne
1120	Objectivité individuelle
1130	Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité
1200	Compétence et conscience professionnelle
1210	Compétence
1220	Conscience professionnelle
1230	Formation professionnelle continue
1300	Programme d'assurance et d'amélioration qualité
1310	Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité
1311	Évaluations internes
1312	Évaluations externes
1320	Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité
1321	Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».
1322	Indication de non-conformité

Source : Elaboré sur la base : IFACI, cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, Ibid., Page 15-25.

- b) **Les normes de fonctionnement « Ce qu'ils font »:** énoncent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance.

Tableau 2: Les normes de fonctionnement

Normes	Intitulés
2000	Gestion de l'audit interne
2010	Planification
2020	Communication et approbation
2030	Gestion des ressources
2040	Règles et procédures
2050	Coordination et utilisation d'autres travaux
2060	Communication à la direction générale et au Conseil
2070	Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne
2100	Nature du travail
2110	Gouvernance
2120	Management des risques
2130	Contrôle
2200	Planification de la mission
2201	Considérations relatives à la planification
2210	Objectifs de la mission
2220	Périmètre d'intervention de la mission
2230	Ressources affectées à la mission
2240	Programme de travail de la mission
2300	Réalisation de la mission
2320	Analyse et évaluation
2310	Identification des informations
2320	Analyse et évaluation
2330	Documentation des informations
2340	Supervision de la mission
2400	Communication des résultats
2410	Contenu de la communication
2420	Qualité de la communication
2421	Erreurs et omissions
2430	Utilisation de la mention « conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »
2431	Indication de non-conformité
2440	Diffusion des résultats
2450	Les opinions globales
2500	Surveillance des actions de progrès
2600	Communication relative à l'acceptation des risques

Source : Elaboré sur la base : IFACI, cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, Ibid., Page26-42.

- c) **Les normes de la mise en œuvre** : Les normes de mise en œuvre concernent les activités d'assurance et de conseil, par ailleurs ils complètent les normes de qualification et celle de fonctionnement.

2. La mission d'audit interne²²

La définition officielle de l'audit interne reprend bien la notion de risque, de contrôle et de gouvernance.

Étant donné que notre étude amène à une réflexion portant sur le lien entre l'audit interne et la maîtrise effective des risques, Nous allons focaliser sur deux principales missions, mission d'assurance et de conseil :

2.1.mission d'assurance : c'est un examen objectif d'éléments probants, effectués pour but de d'évaluer des processus relatifs à un aspect intéressant pour l'utilisateur de cette assurance et d'en tirer des conclusions, à titre d'exemple : des audits financiers, opérationnels, de conformité, et de sécurité des systèmes.

Les parties prenantes concernées par cette mission sont :

- l'audité : qu'est directement concerné par l'aspect étudié ;
- l'auditeur interne : il procède à l'évaluation et rend des conclusions ;
- l'utilisateur : celui qu'évaluer les preuves et les conclusions de l'auditeur interne.

2.2.mission de conseil : service rendu par l'auditeur interne au client considère comme « donneur d'ordre », afin de rendre un avis, et d'apporter d'autres formes d'assistance, par exemple : consultation et conseil.

La mission de conseil se réaliser entre deux parties :

- Le client : recherche et reçoit un avis ;
- L'auditeur interne : celui qui donne cet avis.

²² IFACI, Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, édition Eyrolles, paris, 2015, page 7

3. Le rattachement de l'audit interne

La norme N°1110 précise que l'auditeur interne doit attacher au niveau hiérarchique le plus élevé afin de mener à bien son travail de façon indépendante et objective compte tenu de l'activité auditée.

Dans ce contexte, la relation entre l'audit interne et d'autres directions de l'entreprise tels que la direction générale, la direction opérationnelle et le comité d'audit devenue de plus en plus interactive dans l'intérêt d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de leurs fonctions.

3.1. Le rattachement d'audit interne à la direction générale

Les liaisons hiérarchiques entre la direction générale et l'audit interne facilitent les circuits des informations réguliers entre le service d'audit interne elle-même ainsi qu'avec les autres échelons hiérarchiques.

3.2. Le rattachement à une direction opérationnelle²³

Cette seconde liaison consiste à placer le service d'audit interne sous la responsabilité d'une direction opérationnelle, généralement la direction administrative et financière.

Ce rattachement a une incidence négative sur l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne à cause de lien hiérarchique existant entre cette dernière et l'organe exécutif.

3.3. Le rattachement au comité d'audit

Ce rattachement va lui permettre de réduire l'asymétrie d'information pouvant existée entre les dirigeants et les actionnaires, Et de son côté l'audit interne assure la fiabilité de l'information qui se déroule entre le comité d'audit et la direction générale²⁴.

En outre L'audit interne fait appel au comité d'audit lorsqu'un dysfonctionnement de gestion est détecté, dans cet état il aide le comité d'audit d'établir une évaluation sur la crédibilité du système de contrôle interne, ainsi que de management de risque²⁵.

²³ CARON Jean-François , <https://www.formation-audit-ecofi.com/2017/04/07/le-positionnement-de-l-audit-interne-entre-comit%C3%A9-d-audit-et-direction-g%C3%A9n%C3%A9rale/> , consulter le 31/05/2022 à 07 :36.

²⁴ BERTIN Elisabeth, **audit interne, enjeux et pratiques à l'international**, Edition d'organisation, 2007, page 33.

²⁵ LAGHRISSI Hajar, DAOUI Driss, **Indépendance de l'auditeur interne : Enjeux et entraves**, Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 5», 2020, page 279- 281

Section 3 : Le périmètre d'intervention de l'audit interne

La définition de l'audit interne²⁶ et l'appréhension de son périmètre d'action permettent de percevoir cette fonction comme un mécanisme de gouvernance d'entreprise, un pilier d'évaluation du système de contrôle interne, et une technique de base pour gérer et réduire les risques.

Dans cette section nous essayons de présenter les principales définitions des notions de contrôle interne, gouvernance et management des risques, ses composantes et les liens entre ses trois notions et l'audit interne.

1. Le Contrôle interne

L'entreprise met en place un certain nombre de pratiques qui contribuent à couvrir les principaux risques pouvant affecter la réalisation de ses objectifs. L'ensemble de ces outils et leur bonne utilisation constituent ce qu'on appelle le contrôle interne.

1.1. Définition de contrôle interne

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par les responsables de tous niveaux de l'organisation, pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Il destine à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

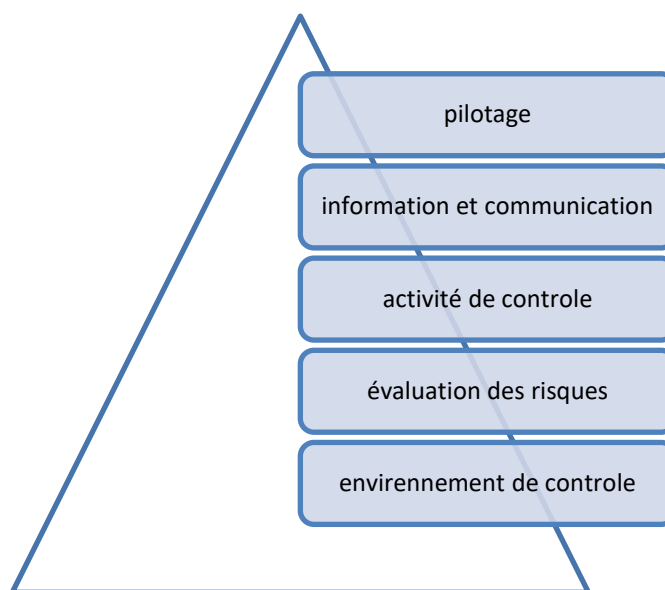
- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.²⁷

1.2. Les composants de contrôle interne

Selon ce référentiel, COSO, le contrôle interne est schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq éléments :

²⁶ Déjà présentée dans la section précédente.

²⁷ Commette Of Sponsoring Organisations of the Treadway, <https://maintenance.theiia.org>, consulter le 15/04/2022 à 19 :28 .

Figure 1: Pyramide du COSO

Source : <https://maintenance.theiia.org> , consulté le 15/04/2022 à 19:31.

Les composantes de La pyramide de COSO structurent l'ensemble de toute approche en matière de Contrôle Interne. Pour atteindre ses objectifs, l'organisation peut s'appuyer sur ces composants :

- 1.2.1 Environnement de contrôle :** il représente l'ensemble des éléments qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation ;
- 1.2.2 Évaluation des risques :** Toute entreprise est confrontée à des risques internes et externes qui doivent être indéniablement évalués, en effet L'évaluation des risques implique un processus dynamique d'identification et d'analyse des risques irritables d'affecter la réalisation des objectifs ²⁸ ;
- 1.2.3 Les activités de contrôle :** Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, ils comprennent des actions aide à la maîtriser des risques et accroître la probabilité que les objectifs fixés seront atteints ;

²⁸ -IFACI, Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, édition Eyrolles, paris, 2015, page 6-14.

1.2.4 Information et communication : une information de qualité doivent être transmise à l'ensemble des personnels, ainsi à tous les niveaux de l'organisation pour la faire fonctionner efficacement ;

1.2.5 Pilotage : « *Le contrôle interne doit lui-même être contrôlé à son tour, Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent ou de procéder à des évaluations périodiques. L'étendue et la fréquence des évaluations périodiques dépendront essentiellement de l'évaluation des risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanent.* »²⁹

1.3.Le contrôle interne : finalité d'audit interne

Il existe une véritable synergie entre les deux fonctions, Si le contrôle interne maîtrise le fonctionnement des activités, l'audit interne assure la maîtrise de ces activités et affirme qu'ils sont effectivement appliqués et donnent les résultats attendus.

Afin de fiabiliser leurs opérations, les entreprises sont tenues de mettre en place un dispositif complet de contrôle interne adapté aux régulations , « *Ce dispositif doit comprendre à la fois la réalisation de contrôles de 1er et 2ème niveaux, dits permanents, ainsi que de contrôles de 3ème niveau, ou contrôles périodiques* »³⁰ , cependant l'audit interne situé dans la troisième niveau de contrôle , il veille à l'évaluation de l'efficacité du dispositif de contrôle interne de sorte qu'il conduit des missions d'investigation , qui comprend tous domaines de l'entreprise .

En outre, la fonction d'audit interne vise à améliorer et développer en permanence la performance de système de contrôle interne , elle assure la fiabilité et l'efficacité de l'information financière , ainsi qu'elle protège les intérêts des parties prenantes à travers Le suivi de son fonctionnement et son évaluation , et former l'administration sur les forces et les faiblesses qui existent dans ce système³¹

De plus, il faut prendre en considération que la démarche d'audit interne consistant à évaluer la qualité du dispositif de contrôle interne est de nature préventive.de ce fait l'audit interne n'a pas pour but de détecter des erreurs seulement , mais aussi d'évaluer la

²⁹ <https://www.institut-numerique.org/chapitre-2-objectifs-de-laudit-interne-51a98084edeca> , consulté le 15/04/2022, à 20 :52 .

³⁰ BERNARD Frédéric, DUFOUR Nicolas, **Piloter la gestion des risques et le contrôle interne**, édition Maxima, 2019, page 23.

³¹ LAROUSSI Sihem, **La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise**, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, école supérieure de commerce, 2017, Page 61 ,63.

qualité de celles-ci et de vérifier la capacité du système à contenir les erreurs dans des proportions préalablement reconnues comme acceptable.³²

En définitive , les auditeurs internes sont bien placés pour exprimer leur avis indépendamment et objectivement sur les coûts et les avantages des différentes activités de contrôle pour but de le consolider .

2. Gouvernance de l'entreprise

2.1.Définition de gouvernement de l'entreprise

L'IIA définissent le gouvernement de l'entreprise comme étant « *la combinaison des processus et les structures mis en place par le Conseil d'administration afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs* »³³.

2.2.L'Audit Interne comme un outil de la gouvernance d'entreprise

Selon **Gramlinget al.** (2004), l'audit interne est l'une des cinq composantes de la gouvernance d'entreprise qui inclut aussi l'audit externe, le comité d'audit, le management et le conseil d'administration.

La Norme 2110 nommée clairement la relation entre l'activité de l'audit interne et celle de gouvernance, en effet selon ce dernier, l'audit interne doit évaluer le processus de gouvernance d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. L'évaluation par l'auditeur doit viser à vérifier si ce processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- surveiller des processus de management des risques et de contrôle, et prendre une position sur la degré de capacité du processus de gouvernance à assurer une gestion efficace de performance de l'entreprise
- formuler et évaluer la conformité de l'information adéquate au conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités.³⁴

³² LAMKARAF Ikram , ZAAM Houria ,L'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2019 , page568 .

³³ SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit », édition Dunod, paris, 2021, page 8.

2.3. La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise

Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance doit être apprécié à trois niveaux : au niveau de la réduction des asymétries d'information, au niveau de la gestion des risques et au niveau de l'évaluation du système de contrôle interne au :³⁵

2.3.1. Au niveau de la réduction de l'asymétrie d'information

L'asymétrie de l'information est un déséquilibre informationnel existant entre l'agent (dirigeant) et le principal (actionnaire). De ce fait, le rattachement de l'audit interne au Conseil d'Administration et/ou comité d'audit est une condition essentielle de la contribution de l'audit interne à la réduction des asymétries d'information dans le gouvernement d'entreprise.

2.3.2. Au niveau de la gestion des risques

L'audit interne peut contribuer à la création de la valeur ajoutée en appréciant et en améliorant continuellement le processus de la gestion des risques avec ses conseils et recommandations, notamment par l'évaluation du contrôle interne.

2.3.3. Au niveau de l'évaluation du système de contrôle interne

Les auditeurs internes jouent souvent un rôle important dans le suivi du fonctionnement du système de contrôle interne. Ils procèdent à un examen direct du système de contrôle interne et recommandent des améliorations. Donc l'audit interne améliorerait la gouvernance d'entreprise à travers son évaluation du système de contrôle interne.

3. Le management des risques

L'utilité de l'activité d'audit interne est importante dans le cadre d'un processus de management des risques car elle contribue à l'identification, la communication, l'évaluation, et la maîtrise de ces risques, ainsi qu'elle fournit une assurance par rapport au processus, et distribuer des recommandations et des solutions en vue de limiter l'impact d'un risque considérable.

3.1. Définition de management des risques

Selon la norme ISO Guide 73 (2009) le management des risques défini comme suit : « *Des activités coordonnées visant à diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque. Il inclut*

³⁴ IFACI, **cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, op.cit. , 2017, Page 177.

³⁵ LAMKARAF Ikram , ZAAM Houria ,**L'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise**, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2019 , page 564-568.

*typiquement l'appréciation du risque, le traitement du risque, l'acceptation du risque et la communication relative au risque ».*³⁶

3.2. Interaction entre l'audit interne et le management des risques

La gestion des risques est une responsabilité conjointe entre le service d'audit interne et le département du risk management, cette dernière fourniraient une gestion complète des risques d'une part, et de l'autre part l'audit interne vérifie si leurs recommandations appliquées correctement.

Comme nous avons mentionné L'audit interne assure aux organes de gouvernance que la gestion des risques est faite de la meilleure des manières, Pour ce faire, elle fait appel à des techniques et des méthodes d'évaluation des risques.

Dans un premier lieu, l'auditeur interne utilise des documentations comme le manuel de procédures, fiches de postes des collaborateurs, et la cartographie des processus s'ils existent, pour qu'il puisse comprendre les objectifs de l'entité et les processus opérationnels clés qui permettent de les atteindre.

Puis, il doit évaluer les risques opérationnels critiques susceptibles d'empêcher d'atteindre des objectifs. L'auditeur interne fonde son évaluation du risque à partir du profil de risque global de l'organisation.

Les auditeurs internes doivent trouver les liens entre les risques et les processus opérationnels afin de déterminer si le risque est géré dans le cadre de la stratégie de traitement du management, et d'identifier les risques critiques pour but de sélectionner les bonnes stratégies.

Par ailleurs, La capacité du responsable de l'audit interne à comprendre précisément les risques opérationnels détermine dans quelle mesure cette fonction peut remplir sa mission.³⁷

³⁶ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:fr> , consulté le 05/05/2022 à 17 :54.

³⁷ EL KHATTAB Younes, ZOUAIR Youness. (2021) **Audit interne et gestion des risques opérationnels**, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2022, page 415, 417.

Conclusion du chapitre 1

En résumé, à travers ce chapitre nous avons pu mettre en exergue les notions de base nécessaires à la compréhension de l'activité d'audit interne.

L'activité d'audit interne prend de plus en plus d'importance dans la vie des entreprises, elle dépasse l'aspect comptable et aborde tous départements internes de l'organisation, dans cette perspective l'audit interne considéré comme l'organe de contrôle qui permet d'assurer l'ensemble des processus et de juger leur efficacité de création de valeurs grâce à son indépendance et objectivité, ces dernières s'avère plus intéressante lorsqu'ils sont rattaché au plus haut niveau hiérarchique.

L'objectif de cette fonction est de réaliser la régularité, l'efficacité et la pertinence, de plus elle est chargée de remplir deux missions essentielles, l'une d'assurance et l'autre de conseil, d'un côté la mission d'assurance procède à une évaluation objective en vue de formuler une opinion sur un processus ou un système, de l'autre la mission de conseil est généralement un service rendu par l'auditeur interne au client considère.

A la fin nous avons affirmé que la fonction d'audit interne améliore l'efficacité et la performance de l'entreprise grâce à l'élargissement de ses responsabilités liées au système de contrôle interne, gouvernance de l'entreprise et de management de risques.

Or, et à travers ce chapitre on peut dire que toute organisation est en face de situation qui nécessite la maîtrise des risques, Ceci nous amène à introduire le deuxième chapitre de notre mémoire qui traite les risques opérationnels.

***Chapitre II : la gestion des
risques opérationnels dans
l'entreprise***

Introduction de chapitre 2

Actuellement, les entreprises évoluent dans un environnement qui va manipuler ses opérations et créer certaines zones de risques qui peuvent avoir une influence sur l'ensemble des activités, donc les entreprises sont appelées plus que jamais à améliorer leurs systèmes, afin de les rendre plus productif et de les aligner avec les bonnes pratiques de gestion pour réduire les événements indésirables qui peuvent nuire l'atteindre de ses objectifs.

A cet égard, les pratiques de maîtrise des risques deviennent une nécessité, ainsi une garantie pour la continuité de son activité et sa pérennité.

Au cours de ce deuxième chapitre, nous allons nous introduire les concepts liés aux risques, plus particulièrement les risques opérationnels de l'entreprise :

- La première section apporte les éléments constitutifs de la réception des concepts clés de risque, sa définition, ses caractéristiques, ses types, ses parties prenantes, ainsi les risques opérationnels et ses différentes catégories ;
- La deuxième section met en évidence la maîtrise des risques opérationnels selon les référentiels internationaux, ainsi on va discuter la démarche de gestion des risques, la cartographie des risques autant qu'outil de mesure des risques opérationnels.
- Enfin, on va aborder le rôle d'audit interne dans la gestion des risques opérationnels, ainsi les différentes phases d'une mission d'audit interne dans le cadre de la maîtrise des risques opérationnels.

Section 01 : généralités sur les risques

Quelle que soit l'activité de l'entreprise, il est exposés à des possibilités d'erreurs pendant la mise en œuvre de ses activités. L'entreprise donc se trouve dans l'obligation de bien définir et répertorier ces risques afin de pouvoir les mesurer, les suivre et les contrôler.

Nous avons donc consacré cette section pour bien définir la notion du risque, ses typologies, et ses parties prenantes, ainsi de donner une définition et un classement des risques opérationnels en détail.

1. Définition du risque

Les définitions du risque varient entre les chercheurs et les praticiens qui sont plus particulièrement à la recherche de définitions applicables sur le terrain.

Selon le Petit Larousse : *«le mot risque vient de l'italien 'risco'. Il s'agit d'un danger, d'un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé»*³⁸.

LEPLAT. J précise que le risque est *« la possibilité qu'un événement ou une situation entraîne des conséquences négatives dans des conditions déterminées »*³⁹.

L'IFACI Propose également une définition du risque comme : *« un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatif sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »*⁴⁰.

De ce fait, on peut définir le risque comme la possibilité qu'un danger s'articule, c'est-à-dire entraîne effectivement des dommages dans des conditions déterminées ⁴¹ ayant un impact sur la réalisation des objectifs, certains risques peuvent avoir des effets positifs et d'autres négatifs.

- **De la menace, au danger, au risque**⁴²

³⁸ <https://www.larousse.fr/encyclopedie/rechercher/le%20risque>, consulter le 07/05/2022 à 18 :23.

³⁹ LEPLAT. J, **Questions autour de la notion de risque, Les risques professionnels : évolutions des approches, nouvelles perspectives**, , Octares éditions, Collection travail & activité humaine, 2003 ; page 38.

⁴⁰ RENARD. Jacques, **COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE**, édition Eyrolles, paris , 2012,page81 .

⁴¹ DENIS-REMIS Cédric, **APPROCHE DE LA MAITRISE DES RISQUES PAR LA FORMATION DES ACTEURS**, thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole des Mines, paris, 2007, page 15.

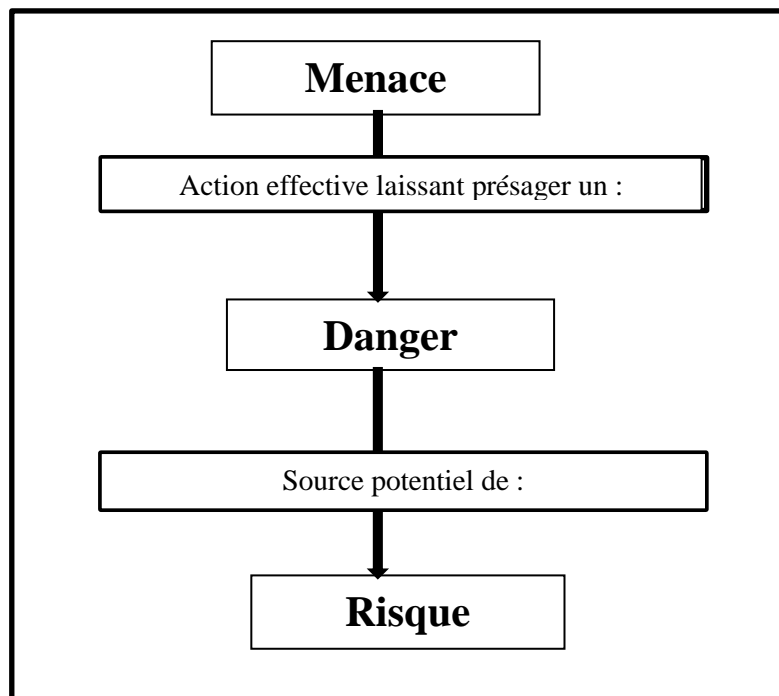
⁴² DARSA Jean David, **la gestion des risques en entreprise : Identifier, comprendre, maîtriser**, Édition GERESO, France, 2016, Page 37.

Pour que les notions voisines de risque soient claires, nous devons savoir précisément ce qu'est un danger, ainsi une menace, et ne pas les confondre avec la notion du risque.

Quant au danger il peut être défini comme «*une propriété intrinsèque à une substance, à un système et qui peut conduire à un dommage*»⁴³, or que la menace s'agit d'un signe ou indice qui laisse prévoir un danger⁴⁴.

Donc, pour relier ces trois notions, on peut dire que la menace amène le danger, qui, une fois concrétisé, engendre potentiellement un risque. Le schéma ci-dessous résume la séquence de causalité d'un risque :

Figure 2: la séquence de causalité d'un risque



Source : DARSA Jean David, la gestion des risques en entreprise : Identifier, comprendre, maîtriser, Édition GERESO, France, 2016, Page 37.

2. Les caractéristiques du risque

Un risque se caractérise par deux indicateurs : la fréquence et la gravité :

- **la fréquence (ou probabilité)** : mesure l'incertitude de l'occurrence de l'événement en question ;
- **la gravité (ou impact)** : mesure les conséquences de cet événement.

⁴³ VÉROT Yvan, Démarche générale de maîtrise du risque dans les industries de procédé, Techniques de l'ingénieur, 2004, page 7.

⁴⁴ DENIS-REMIS Cédric, Ibid. , page 37.

3. Classification des risques

Après avoir présenté les différentes définitions du risque, il convient de présenter les catégories des risques auxquels les entreprises devront faire face, ces risques sont identifiés autour de treize (13) grandes classes comme suit :

Tableau 3: les types des risques

Type de risque	Définition
Risques géopolitiques	Ce sont des risques liés à l'environnement global de l'entreprise du a l'instabilité politique, et donc ils sont hors de ses frontières comme les guerres, l'instabilité économique, etc.
Risques économiques	regroupe l'ensemble des risques défavorables associés à l'activité économique des entreprises comme l'Inflation et la rareté des ressources.
Risques stratégiques	désignent les conséquences de l'échec d'identification des segments stratégiques.
Risques financiers	constituent l'ensemble des risques lié aux activités bancaires généralement et financiers (risque de liquidité au risque de taux de change...).
Les risques opérationnels	Ce sont des risques liés aux différents dysfonctionnements de l'entreprise, ils sont principalement dus aux processus internes.
Les risques industriels	Il s'agit exclusivement des activités de fabrication, de transformation, et de production de biens.
Les risques juridiques	Ils couvrent pour l'essentiel les problématiques contractuelles des relations d'affaires, des obligations de respect, de la conformité des lois et des règles en vigueur.
Les risques informatiques	Ce sont des risques nés à cause de l'usage intensif et permanent des outils informatiques.
Les risques de ressources humaines	Englobe deux grands types de risques, les risques sociaux, et les risques psychosociaux.
Les risques d'image et de réputation	Ce sont les risques financiers qu'encourent des entreprises, à propos de leur image de marque qui pourrait être ternie par des scandales. Ceux-ci sont notamment liés à leurs pratiques sociales et environnementales.
Le risque de gestion de la connaissance	la connaissance et les savoir-faire de l'organisation, des équipes, des salariés, son évolution et sa capitalisation exposent toutes les entreprises des risques liés à la gestion de la connaissance.
autres risques	Ils s'agit de multiples sources de risques à ne

	pas négliger, comme la défaillance des dispositifs de contrôle interne, de pilotage, ou de gouvernance .
Les Risques d'intégrité	Il s'agit du risque vital et primordial de chaque entreprise, salarié, ou dirigeant ne pas agir avec intégrité, ne pas respecter les règles propres de l'entreprise.

Source : DARSA Jean David, la gestion des risques en entreprise : Identifier, comprendre, maîtriser, Ibid., page 86-197.

En somme, quels que soient les choix en matière de classements des différents risques existe en sien de l'entreprise, l'objectif est qu'ils doivent être clairement définis et compréhensibles par tous les membres pour éviter les redondances et faciliter l'analyse agrégée des pertes.

4. Les parties prenantes aux risques

Etant donné que l'individu peut être producteur de risque ou protecteur ou les deux à la fois, Or pour combattre le risque, il s'agit non seulement de le définir et le classer, mais aussi d'évaluer quels sont les producteurs et les gestionnaires des risques :⁴⁵

4.1. Les producteurs de risques

Les producteurs de risques sont classés en fonction de leur profil, ou leur provenance :

4.1.1. En fonction de leur profil : peuvent avoir trois types de profils différents, délinquants, spéculateurs ou encore être négligents :

- **délinquant** : est celui qui agit contre l'entreprise de manière illégale ;
- **Le spéculateur** : Il n'agit pas forcément de manière illégale mais il peut agir au détriment de l'entreprise ;
- **Le négligent** : est celui qui met en danger d'autres personnes sans en avoir eu l'intention.

4.1.2. En fonction de leur provenance : La provenance du risque est double :

- **Les producteurs internes à l'organisation** : L'entreprise est constituée de trois partenaires : les dirigeants, les salariés et les

⁴⁵ HASSID Olivier, la gestion des risques, Edition DUNOD, Paris, 2008, page29-51.

actionnaires. Il est important de distinguer ces trois catégories puisqu'elles peuvent avoir des objectifs différents, Par conséquent, ils sont susceptibles de produire des risques volontairement ou involontairement.

- **Les producteurs de risques externes à l'entreprise :** Les opérations de malveillance ne sont évidemment pas le seul fait des membres de l'entreprise. À titre d'exemple les consommateurs, les médias et la concurrence peuvent participer à la création des risques quelconques.

4.2. Les gestionnaires des risques

Pour que les risques ne se réalisent, ni se traduisent en crise, les entreprises font appel à cinq formes des acteurs de la lutte contre ces risques : les entreprises elles-mêmes, les experts du risque, le secteur de la sécurité privée et de l'assurance, les institutions de contrôle et les citoyens.

2. Autour de la notion des risques opérationnels

D'ailleurs il existe plusieurs types de risques, mais nous allons nous intéresser particulièrement aux risques opérationnels, objet de notre réflexion, qui sont couverts, globalement, tous les processus opérationnels, métiers, fonctionnels, organisationnels et d'exploitation de l'entreprise.

2.1. Définition des risques opérationnels

Fondés sur la définition réglementaire donnée par le comité de **Bâle II**⁴⁶ « *les risques opérationnels sont des risques de pertes dues à l'inadéquation ou à la défaillance de processus internes dues au personnel ou aux systèmes ainsi que celles dues aux événements extérieurs* ».

D'autres définitions sont encore possibles telles que : « *Le risque opérationnel est un risque susceptible d'engendrer un dommage, une perte ou un coût pour l'organisation lors de la réalisation de ses cycles d'exploitation, de manière directe ou indirecte, subie ou causée, à*

⁴⁶ Les accords de Bâle II ont été signés en 2004 par les gouverneurs des banques centrales du comité de Bâle pour fixer la réglementation bancaire. Ils proposent un certain nombre de normes prudentielles pour limiter les risques bancaires, ces normes prennent la suite des normes issues des accords de Bâle I et par la suite Une nouvelle réglementation, Bâle III, est actuellement en discussion.

court ou long terme, ou dont le client ressentira les effets induits à plus ou moins longue échéance. »⁴⁷

2.2. Les caractéristiques des risques opérationnels⁴⁸

Le risque opérationnel se caractérise par:

- Une imbrication des causes, des événements et des effets ;
- Une coexistence de pertes directes ou indirectes ;
- Une insuffisance des historiques des données ;
- Une difficulté de mesure, car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

2.3. Typologie des risques opérationnels

Généralement, sept types de risques sont associés aux risques opérationnels :⁴⁹

- **Fraude interne** : actes de fraude, d'expropriation ou de contournement de réglementation, de la loi ou de la politique interne de l'entreprise ;
- **Fraude externe** : pertes dues à des actes visant à frauder la législation de la part d'un tiers ;
- **Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail** : actes ne respectant pas les codes du travail ou de sécurité, ou qui entraînent l'indemnisation de poursuites judiciaires pour les accidents de travail.
- **Pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale** : défaillance due à la négligence vis-vis des engagements professionnels envers des clients (incluant les obligations fiduciaires, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, etc.) ;
- **Domage aux actifs physiques**: pertes ou dommages aux biens dus aux désastres naturels ou autres ;

⁴⁷ DARSA Jean-David, Les risques opérationnels de l'entreprise : Un environnement toujours plus risqué ?, édition Gereso, France, 2013, page 58.

⁴⁸ TARI Mohamed Larbi, REDDA Khadidja, La Gestion des Risques Opérationnels, mémoire fin d'étude, Ecole Supérieure de Commerce, 2017, page 52.

⁴⁹ BEZZA Mohammed Soufyane., BENSAOULA Sarah, BENMANSOUR Abdellah, La Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire, Al Bashaer Economic Journal (Vol.6, n°1), 2020, page 950.

- **interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes** : résulte d'utilisations abusives, ou la défaillance de l'outil informatique, de télécommunications et les pannes d'électricité ;
- **dysfonctionnement des processus de traitement** : défaillance dans les processus de transaction ou de gestion et des relations avec les contreparties et les fournisseurs.

Section 02 : la gestion des risques opérationnels

Toute entreprise va immanquablement provoquer l'opportunité de concrétiser des certaines risques engendrés par ses opérations, par conséquent elle doit se rendre compte aux mesures nécessaires pour se couvrir contre ses risques.

La gestion des risques opérationnels est un processus mise en œuvre par le management des risques afin d'identifier, mesurer et traiter les risques susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs .Elle doit être analysée comme un processus global qui exige aux dirigeants de définir le niveau de risque acceptable pour l'entreprise, d'identifier et d'évaluer les risques opérationnels selon leurs criticité afin de les hiérarchiser ;de mettre les mesures de maitrise des risques appropriés.⁵⁰

À travers cette section nous essayons d'exposer les référentiels internationaux de gestion des risques, la démarche à suivre pour les maitriser, et finalement la cartographie de risque autant qu'outil de mesure des risques opérationnels.

1. Les référentiels internationaux de gestion des risques

L'enjeu de la maîtrise des risques préoccupe toutes les entreprises, de ce fait elles doivent installer un système de management des risques (ou gestion des risques), qui lui permet de renforcer la résistance de l'entité contre les risques. Pour construire un système de management des risques il est souhaitable de s'aider d'un référentiel international :

1.1.Selon le COSO :

Le cadre référentiel relatif au management des risques de l'entreprise et qui intègre aussi les principes de contrôle interne comme indiqué précédemment, Le **COSO**, définit le management des risques comme suit : «est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »⁵¹

⁵⁰ Bérard Céline, Teyssier Christine, **Risk Management Lever for SME Development Stakeholder Value Creation**, Wiley edition , London , 2017 , page 14.

⁵¹ Définition de management des risques selon COSO 2 :

http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf , consulter le 09/05/2022 à 12 :23.

À la lumière de cette définition, on ne constate que les dispositifs du management des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des risques⁵² :

- le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de management des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- de son côté le management des risques doit lui-même intégrer un système de contrôle, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement.

1.2.Selon les normes ISO 31000 : 2018

La norme ISO 31000 : 2018 est une norme internationale, fournissant un cadre général au management du risque aidant les entreprises à traiter toutes les formes de risques auxquels sont confrontés.

En effet, la norme ISO 31000 : 2018 fournit une approche commune pour faire face à tout type de risque et pour toutes entreprises publique ou privée, toute collectivité, toute association, tout groupe ou individu. Elle les aide à atteindre leurs objectifs, à mieux identifier les menaces et opportunités ainsi qu'à allouer et utiliser efficacement les ressources disponibles pour le management des risques.⁵³

1.3.La gestion des risques selon les normes internationales d'audit (ISA)⁵⁴ :

Les Standards Internationaux d'Audit (ISA) sont développés par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de l'International Federation of Accountants (IFAC).

Les normes ayant trait à la gestion des risques d'entreprise sont principalement les suivantes :

- La norme ISA 200 ;
- La norme ISA 315 ;
- La norme ISA 330 ;
- La norme ISA 500.

⁵² GHANDARI Youssef, **Managements des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel**, revue Marocaine de Gestion et d'Economie, N°5, 2011, Page 103.

⁵³ **Norme NF ISO 31000 - Management du risque - Lignes directrices**, Edition Afnor, Paris, <https://www.afnor.org/>, 2018.

⁵⁴ IFACI, op.cit., page 110- 126.

1.3.1. La norme ISA 200 : « *Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les normes internationales d'audit* »

Plus précisément, les normes ISA expose les objectifs généraux de l'auditeur indépendant et décrit la nature, le champ d'application et l'étendue d'un audit conçu pour permettre à l'auditeur indépendant d'atteindre ces objectifs.

Le risque d'audit c'est le risque que l'auditeur exprime une opinion inappropriée alors que les états financiers comportent des anomalies significatives. Le risque d'audit est fonction des risques d'anomalies significatives et du risque de non détection.⁵⁵

1.3.2. La norme ISA 315 « Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement » :

Cette norme traite les obligations de l'auditeur concernant l'identification et l'évaluation des risques d'anomalies significatives contenues dans les états financiers, par la connaissance de l'entité et de son environnement.

1.3.3. La norme ISA 330 « Réponses de l'auditeur aux risques évalués » :

Cette norme définit les procédures et les principes fondamentaux et de préciser leurs modalités d'application relatives à la définition de réponses globales et de procédures d'audit complémentaires à mettre en œuvre en fonction de l'évaluation du risque d'anomalies au niveau des états financiers.

1.3.4. La norme ISA 500 « Éléments probants » :

La norme explicite la notion d'éléments probants dans le cadre d'un audit d'états financiers, et traite les obligations de l'auditeur concernant la conception et la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants pour pouvoir construire son opinion d'audit.

1.4. La gestion des risques selon les normes professionnelles d'audit interne

La norme 2120 de Management des risques du Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles d'audit interne (CRIPP) stipule que l'activité d'audit interne doit contribuer dans la gestion des risques : « *L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration* »⁵⁶.

Pour ce faire, L'auditeur interne doit assurer que :

2. leur mission d'audit est conforme aux objectifs fixés par l'entreprise ;

⁵⁵ IFACI, op.cit., page 115.

⁵⁶ IFACI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, paris, édition 2017, page 31 .

3. les risques significatifs sont clairement identifiés, évalués, et traités ;
4. les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation.

2. Démarche de gestion des risques opérationnels

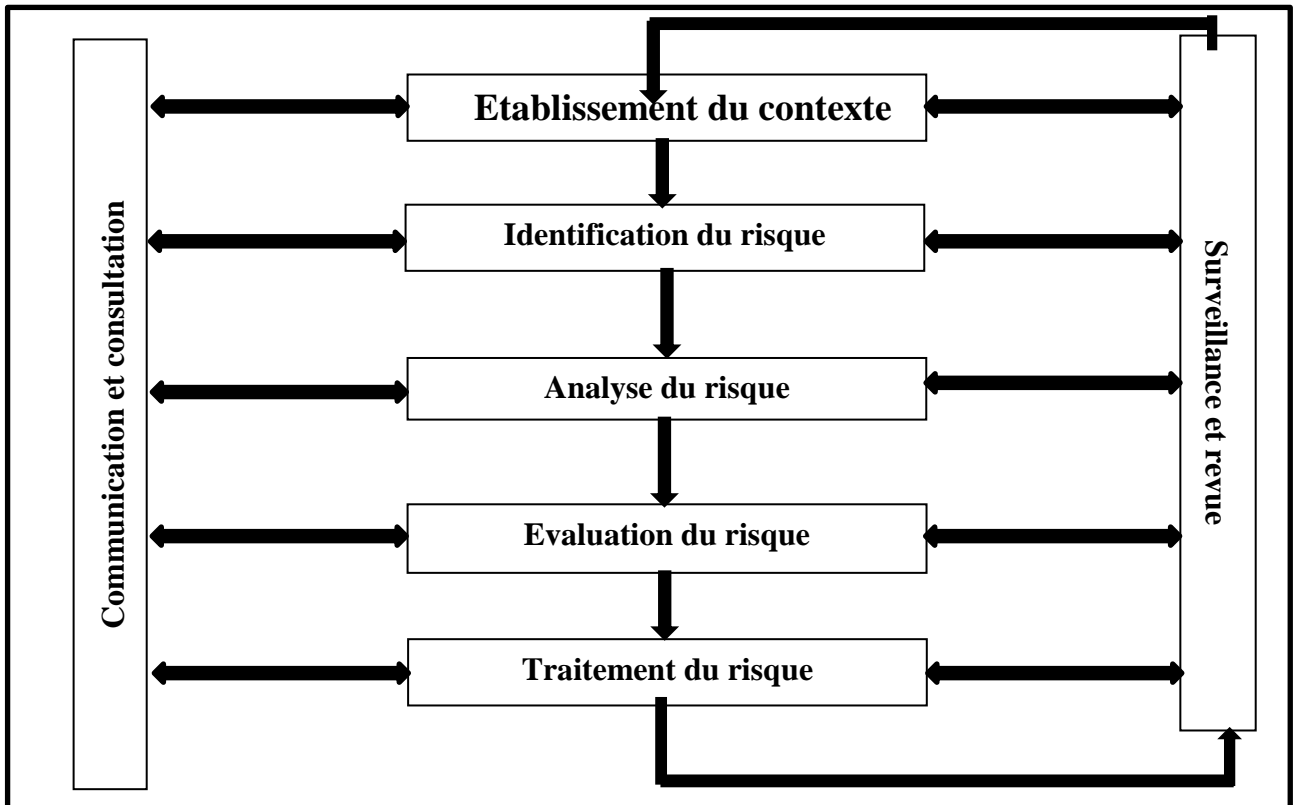
« Les risques opérationnels sont d'une importance particulière et se manifestent sous plusieurs natures. Ce qui rend une nécessité primordiale la gestion des risques opérationnels »⁵⁷.

Maîtriser les risques repose sur une démarche générale de gestion des risques. Cette démarche peut s'appliquer aux différents types de risques décrits précédemment, notamment les risques opérationnels.

la gestion des risques un processus par lequel les organisations traitent les risques qui s'attachent à leurs activités et recherchent .Suite à la publication du COSO (2004) et de la norme ISO 31000 (2009), les organisations disposent désormais d'un guide pratique pour la formalisation d'un processus de gestion des risques comprend les étapes suivantes :

⁵⁷ <https://www.univ-mosta.dz/revue-de-la-strategie-et-du-developpement/> , consulte le 31/05/2022 à 22 :25.

Figure 3: les étapes de processus de management du risque



Source : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:tr:18128:ed-1:v1:fr> , consulter le 10/05/2022 à 21 :28.

2.1.Établissement du contexte

Pour l'établissement du contexte du processus de management du risque, l'ISO 31000 précise qu'il est nécessaire de définir les paramètres fondamentaux dans lesquels l'activité de management du risque s'intègre notamment les objectifs, le domaine d'application et les critères des risques pour la suite du processus, et de préciser également les responsabilités des acteurs de l'organisation afin de clarifier le processus.

2.2. Identification du risque

Toutes sources et événements potentiels qui menacent le fonctionnement normal des différents systèmes ou projet de l'organisation doivent être identifiés⁵⁸, pour ce faire plusieurs techniques peuvent être utilisées comme le brainstorming, le diagramme d'Ishikawa, etc. Une fois les risques identifiés, il convient d'évaluer leur impact, leur fréquence et leur degré de couverture actuel.

⁵⁸ DE SERRES Andrée, *Évolution des fondements conceptuels du risque et de l'incertitude*, Congrès de l'ACFAS, Université Concordia, Montréal, 2014, page 88.

2.3. Analyse du risque

L'analyse du risque est un « *Méthode raisonnée pour estimer les risques affectant un système ou une situation* »⁵⁹.

En outre, toutes les informations collectées lors de la phase d'identification sont intégrées à cette analyse pour objectif de comprendre le risque associé à chaque événement identifié, elle cherche les causes et les conséquences de ces risques.

2.4. Evaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à quantifier la probabilité de survenance du risque, et l'impact qu'il pourrait causer, Une bonne évaluation du risque permet d'obtenir une vue d'ensemble des préjudices.

2.5. Traitement des risques

Le traitement du risque permettra de réduire les menaces brutes (risque brut) pour arriver à un risque résiduel (risque net) le plus faible possible.

Pour réduire un risque, il existe plusieurs possibilités, dont les suivantes :

- mettre en place des actions de prévention en augmentant les contrôles ;
- diminuer la gravité du risque en mettant en place des actions de protection ou en partageant le risque avec un partenaire ;
- supprimer le risque en abandonnant l'activité ou en la sous-traitant ;
- transférer le risque à un tiers.⁶⁰

3. La cartographie des risques

Dans cet environnement marqué par l'incertitude, l'apparition de nombreux risques est devenue incontournable, les entreprises donc doivent gérer leurs risques opérationnels efficacement. Donc le processus de gestion des risques consiste à se doter d'une cartographie des risques pour détecter les insuffisances auxquelles l'entité est confrontée.

3.1. Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques est une représentation hiérarchique des risques d'une entreprise, elle permet d'identifier, d'analyser, de classer, de comparer, et d'évaluer les

⁵⁹ Deleuze, Gilles Ipperti, Patrick, **L'analyse des risques : Concepts, outils, gestion, maîtrise**, EMS Editions, 2013, Page 67.

⁶⁰ EL MENZHI Kaoutar , **La maîtrise des risques, indicateur majeur de performance du contrôle interne** , Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing , 2017 , page 217.

risques de tous les niveaux de l'entreprise, pour but de mettre en place des méthodes et procédures afin de les prévenir et de les maîtriser.

3.2. Les objectifs fondamentaux de la mise en place d'une cartographie des risques

Établir une cartographie des risques répond à différents objectifs :⁶¹

- Visualiser, classifier et évaluer les principaux risques;
- Élaborer les informations nécessaires aux dirigeants afin que chacun soit en mesure d'y adapter leur activité pour maîtriser les risques existants ;
- orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus où se concentrent les risques majeurs ;
- Encourager les organisations pour adopter un politique de management des risques;
- Améliorer le dispositif de contrôle interne face aux risques.

3.3. Approches de la cartographie des risques

La maîtrise des risques opérationnels nécessite une compréhension de l'ensemble des activités de l'organisation, donc cette analyse peut être faite à travers deux approches : Bottom-up ou Top-down.⁶²

a) L'approche Bottom-up (L'approche ascendante)

Le point de départ des raisonnements et des travaux de l'approche Bottom-up se situe au niveau des opérationnels.

Cette approche consiste à identifier et évaluer les risques opérationnels par les responsables de chaque niveau de processus, ensuite, ces risques sont remontés auprès du Risk manager ou du responsable d'audit afin de déterminer l'importance et la politique de maîtrise de chacun des risques.

b) L'approche Top-down (L'approche descendante)

Le point de départ des raisonnements et des travaux de l'approche Top-down se situe au niveau de la direction générale.

L'identification des risques est faite par les personnes en charge d'élaboration de la cartographie. C'est le risk managé ou le responsable d'audit qui détecte les risques, pour but

⁶¹ IFACI, **Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, Conception, mise en place et évaluation**, Guide d'audit, paris, 2003, page 25.

⁶² Géraldine Sutra, **Management du risque : une approche stratégique : Cartographie des risques : prenez de la hauteur !**, édition AFNOR, 2021, page 7-8.

de chercher l'information par la connaissance approfondie que doit avoir la direction des risques en ce qui concerne les entités audités.

3.4.Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques est une démarche décomposée en quatre étapes⁶³ :

➤ Formulation de la carte des processus

C'est la première étape. Le but de cette étape est de déterminer les risques opérationnels liés aux processus audités de l'organisation, la présentation des risques peuvent être basées sur des questionnaires ou des interview

➤ Identification et caractérisation des risques

La seconde étape du processus de cartographie des risques est l'identification le recensement des dispositifs de maîtrise des risques. Il s'agit de répertorier l'ensemble des moyens du système contrôle déployé par les opérateurs.

➤ Hiérarchisation et évaluation des risques

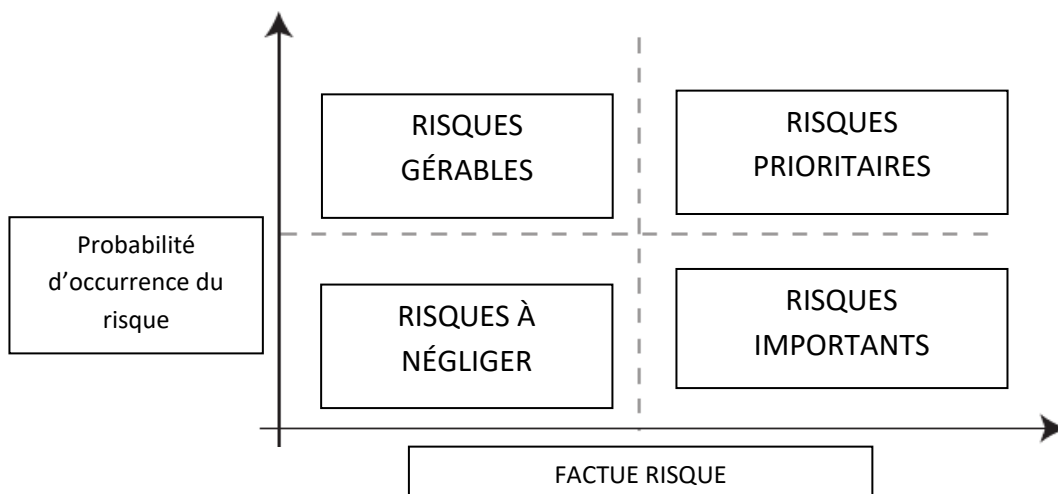
Il s'agit d'une classification des risques opérationnels identifiés pour les évaluer. L'évaluation des risques identifiés peuvent se baser sur les critères qui dépendront des spécificités et de la problématique traitée. Chaque risque sélectionné est défini par : la probabilité d'occurrence du risque opérationnels, le degré d'impact; les répercussions (financier, humain etc.), La capacité de maîtrise.

➤ Représentation de cartographie des risques :

La cartographie des risques permet de visualiser facilement les principaux enjeux de l'entreprise au titre du Facteur Risque et aide à définir les actions à initier et à mettre en œuvre afin de les maîtriser.

Cette figure désigne La représentation graphique de la cartographie des risques :

⁶³ Bernard Frédéric, Dufour Nicolas, Piloter la gestion des risques et contrôle interne, Edition Maxima, 2019, Paris, page 127

Figure 4: La cartographie des risques

Source : DARSALE Jean-David, **facteur risque de l'entreprise : une méthode inédite de mesure des risques de l'entreprise** 2^{ème} édition , GERESO , 2015 ,page 196.

Les risques présentant une importance majeure seront positionnés en partie droite de la cartographie. Les risques moins significatifs seront positionnés en partie gauche.

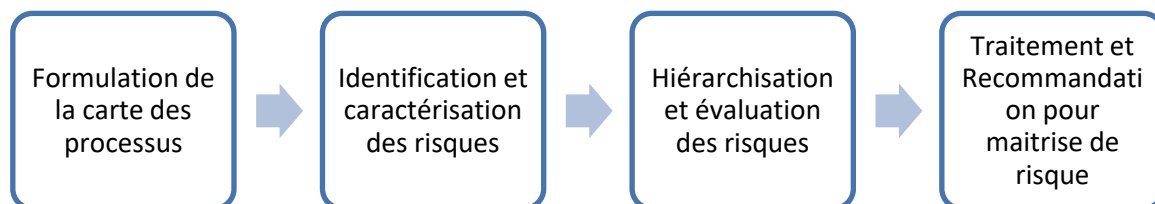
La zone représentant visuellement l'espace « haut droit » sera à considérer comme zone d'exposition prioritaire des risques opérationnels à traiter, puis les risques jugés « importants » doivent traiter dans les meilleurs délais possible , Les risques positionnés en haut à gauche du graphe sont considérés comme « gérables », et enfin les risques n'ayant que peu d'importance ne présentant pas de probabilité d'occurrence significative peuvent être considérés comme négligeables.

➤ **Traitement et Recommandation pour maîtrise de risque**

La dernière étape de la cartographie des risques est le reporting .Une fois l'ensemble des informations sur les risques opérationnels recensés et formalisés, ils doivent être communiqués avec les parties prenantes.

Le contenu et la communication des résultats de la cartographie des risques doit être pertinente, objective, claire, constructive, complète et transmise en temps réel⁶⁴.

⁶⁴ IFACI, op.cit., page 40.

Figure 5: Méthode d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.

Source : Bernard Frédéric, Dufour Nicolas, **Piloter la gestion des risques et contrôle interne**, Edition Maxima, 2019, paris, page 127

Section 3 : la démarche de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels de l'entreprise

L'audit interne s'impose comme un outil puissant dans la maîtrise des risques opérationnels à travers une bonne évaluation du contrôle interne avec l'objectif d'avoir une assurance sur le degré de maîtrise de leurs opérations afin d'atteindre les objectifs.

Dans ce cadre, on va aborder le rôle d'audit interne dans la gestion des risques opérationnels, ainsi les différentes phases d'une mission d'audit interne pour maîtriser ses risques.

1. La relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels de l'entreprise :

En ce qui concerne le processus de managements des risques, les principaux rôles de l'audit interne consiste à :⁶⁵

- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques ;
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués ;
- Évaluer les processus de gestion des risques ;
- Évaluer la communication des risques majeurs ;
- Examiner la gestion des principaux risques.

En fait, la fonction d'audit interne a démontré son efficacité dans la maîtrise des risques opérationnels au sein de l'entreprise comme suit :

- l'objectif prioritaire de l'audit interne dans ce cadre est de fournir une évaluation de l'efficacité de la gestion des risques, et donc l'évaluation de l'efficacité de système de contrôle interne ;
- le travail de l'audit interne doit être aligné sur la stratégie de l'organisation, ainsi il étant chargé d'agir de manière proactive avec le respect des règles applicables ;⁶⁶
- L'audit interne doit aussi faciliter et accompagner le processus de management des risques pour déterminer comment réagir aux risques et aider l'organisation à coordonner les activités de gestion des risques.⁶⁷

⁶⁵ IIA, **le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise**, 2004, page 1.

⁶⁶ RIBEIRO Renor Antonio Antunes. , **Audit interne et gestion des risques dans une entreprise européenne de transport ferroviaire**, 2021, <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/entreprise-europeenne> .

En outre, la norme 2120 de management des risques⁶⁸ requière que les travaux d'audit soient planifiés sur la base d'une analyse préliminaire des risques :

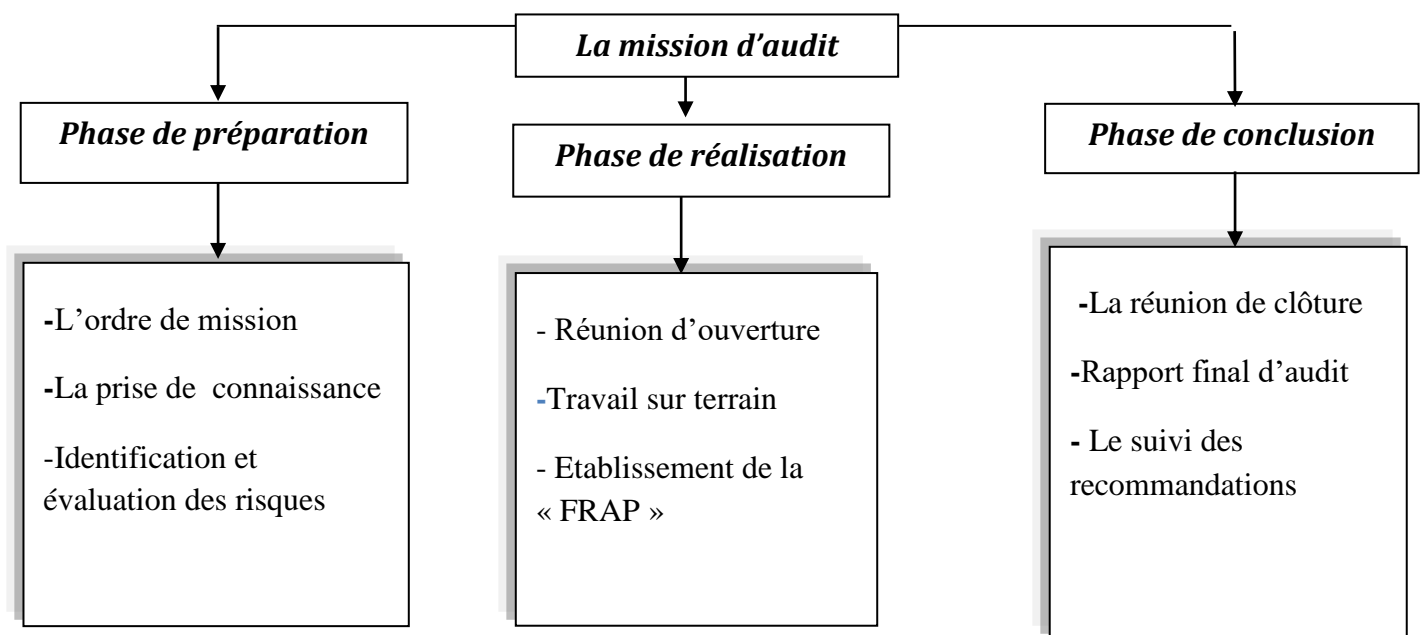
- les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ;
- les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux parties prenantes d'exercer leurs responsabilités.

2. Le déroulement de la mission d'audit interne

Une mission d'audit interne peut être cernée au niveau de 3 phases, sont les suivantes :

- Phase de préparation
- Phase de réalisation
- Phase de conclusion

Figure 6: Schéma de la mission interne d'audit



Source : établie par nous-même, à partir de : RENARD Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, édition Eyrolles, paris, 2017, page 203, 210.

⁶⁷ IFACI, **Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques**, édition Eyrolles, paris, 2015, chapitre 9, page 9-26.

⁶⁸ IFACI, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, paris, édition 2017, page 184, 188.

2.1.Phase de préparation

L'intervention d'audit commence par la phase de préparation, « C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit apprendre et à comprendre l'entreprise ainsi de construire son référentiel »⁶⁹.

La phase de préparation s'articule en plusieurs étapes :

1.1.1 L'ordre de mission : est un mandat donné par la direction général au service d'audit, et qui précise l'origine de la mission et ses étendue.

1.1.2 La prise de connaissance : Les auditeurs internes collectées et étudient à travers des questionnaires et des interviews auprès les principaux responsables les informations utiles concernant les activités à auditer.

1.1.3 Identification et évaluation des risques : cette étape consiste que l'auditeur doit connaitre le domaine à auditer. Il découpe leur activité en simple tâches élémentaires à travers un tableau de risques pour qu'il puisse détecter et estimer les menaces potentielles exister et leurs effets, ensuite il va évaluer chaque risque identifié.

Tableau 5 : tableau d'évaluation des risques

Tache	objectif	Risque	Evaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat

Source : RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, édition Eyrolles, paris, 2017, p 229.

2.2 Phase de réalisation

La phase de réalisation consiste d'élaborer des tests en niveau de l'entité auditée pour tirer des conclusions :

2.2.1 Réunion d'ouverture : c'est une installation entre l'équipe d'audit et les responsables audités concernés présentera le déroulement prévu de sa mission et discutera de son référentiel.

⁶⁹ Jacques RENARD, théorie et pratique de l'audit interne», Op.cit. P208.

2.2.2 Travail sur terrain : En réalisant des tests à l'aide des outils spécifiques. Ces tests sont en général réalisés selon une méthode déterminée à l'avance ; il peut s'agir d'une opération unique ou qui se situe dans le cadre d'un plan de tests préétabli. Les tests sont liés aux risques sous-jacents ; ils vont permettre d'apporter la preuve du dysfonctionnement et ouvrir la voie à la recherche de l'analyse causale.

L'activité d'audit interne utilise des outils sélectionnés selon leurs objectifs souhaités, permis ces outils :

2.2.3. FRAP (Feuille d'Analyse et de Résolution de Problème): Chaque dysfonctionnement va donner lieu à l'établissement d'une FRAP. l'auditeur procédera ensuite par interview des principaux responsables, pour comprendre les spécificités et les fonctionnements de sa mission, « un discours exposant d'une manière structurée un problème, les faits qui le prouvent, les causes qui l'expliquent, les conséquences qui le pèsent, et sa solution. »⁷⁰

2.3. Phase de conclusion

Cette phase commence par la réunion de clôture, elle est caractérisée par l'élaboration d'un rapport d'audit, et le suivi des recommandations :

2.3.1. La réunion de clôture :

L'objectif de cette réunion est de valider les observations et les mesures correctives proposées par la structure d'audit.

Lors de cette réunion le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport, puis il identifie les points d'accords et les valides, et il identifie aussi les divergences il apprécie également les commentaires fournis par les responsables de l'entité auditée les autres auditeurs.

2.3.2. Rapport final d'audit

Le rapport d'audit interne est un document qui « offre aux auditeurs l'occasion de présenter les conclusions générales de la mission et de recueillir les objections ou les précisions, voire les contestations des audités qui leur seront utiles pour rédiger le rapport d'audit. »⁷¹

⁷⁰ LEMANT Olivier, *l'audit interne*, édition e-theque, 2003, page 28.

⁷¹ Élisabeth BERTIN, *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international*, Edition ORGANISATION, Paris, 2007, page 44.

❖ **Le contenu du rapport d'audit :** le rapport d'audit doit au minimum contenir les informations suivantes :

- L'objet de la mission ;
- Les objectifs ;
- Le champ de la mission ;
- Les résultats (observations, conclusions et recommandations) ;
- Il est souhaitable de joindre le plan d'actions (tout dépend la date de transmission du plan d'action par la structure auditée).⁷²

2.3.3. Le suivi des recommandations

Un rapport d'audit sans suivi des recommandations constitue une mission inachevée, pour cela la structure d'audit interne doit s'assurer de la mise en œuvre des recommandations et du suivi des actions de progrès par les structures auditées.

❖ **Le suivi des plans d'action :**

La réaction de la structure auditée par rapport à une recommandation doit être matérialisée par un plan d'action permettant de résoudre définitivement les dysfonctionnements détectés. Le plan d'action est transmis à la structure de l'audit interne en temps utile afin de l'examiner pour assurer qu'il couvre l'ensemble des recommandations formalisées.⁷³

⁷² Ibid.

⁷³ RENARD Jacques, Op.cit. , page 215.

Conclusion du chapitre 02

La question du risque opérationnel en entreprise devient aujourd'hui un enjeu essentiel beaucoup plus présent dans les organisations, en effet toute entreprise se doit maîtriser leurs risques opérationnels dans sa boîte à outils pour qu'il qui peuvent empêtrer l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Ce chapitre a été consacré à la présentation théorique de la notion. Nous avons abordé dans la première section les notions théoriques de risque, et risques opérationnels, sa définition, ses caractéristiques, et ses types.

La deuxième section était réservée à la gestion des risques opérationnels, nous avons aussi présenté dans cette section les référentiels internationaux de gestion des risques opérationnels, et le processus de gestion qui faite sur plusieurs étapes. Nous avons présenté également la cartographie des risques, ses étapes, ses approches d'élaboration et son rôle dans la gestion des risques dont elle permet à l'auditeur interne de visualisée les risques critiques de l'entreprise.

La troisième section porte sur la contribution de l'audit interne dans ce processus de gestion des risques opérationnels, où nous avons présenté le déroulement de mission d'audit interne dans le cadre de la maitrise des risques opérationnels commençant par la prise de connaissance, l'identification, l'évaluation des risques, et finissant par l'élaboration du rapport final et des recommandations .

A partir de ce chapitre, nous n'avons déduit que la fonction d'audit interne occupe une place importante dans l'entreprise. Le rôle attribue à l'auditeur interne est d'assurer la maitrise, l'évaluation et le traitement de toutes les risques opérationnels, donc elle garantit la fiabilité de la gestion des risques et la rigueur du système de contrôle interne.

Le prochain chapitre, qui constitue l'étude pratique de notre recherche, est réservé à la réalisation d'une mission d'audit interne du processus facturation des prestations de la direction capitainerie au niveau de l'entreprise portuaire de Djen Djen afin de maitriser les risques opérationnels liés au ce processus.

***Chapitre III : l'audit interne et la
maîtrise des risques opérationnels liés
au processus facturation des
prestations de la direction capitainerie
de l'EP Djen Djen***

Introduction de chapitre 3

Dans le contexte économique actuel, les pratiques de maîtrise des risques opérationnels deviennent une nécessité à cause de l'environnement risqué dans lequel les entreprises sont évolués. Ils peuvent toucher toute organisation quelle que soit sa taille, son historique, son type ou de son industrie.

Après avoir éclairci les différentes notions théoriques, relatives au thème étudié à travers la présentation de deux chapitres à savoir : « Des fondements et approches théoriques de l'audit interne et des risques opérationnels », la troisième chapitre sera consacrée pour réaliser une étude pratique afin de mieux comprendre comment l'audit interne aide à la maîtrise les risques opérationnels.

Pour ce faire, nous avons effectué un stage pratique au niveau de la direction d'audit interne au sein de L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN (EP Djen Djen) -SPA-JJEL.

L'objet de ce chapitre consiste à effectuer une maîtrise des risques opérationnels de processus facturation des prestations de la direction capitainerie à travers l'audit interne.

A cet effet, nous avons répartie notre cas pratique en trois sections, Dans un premier temps nous allons présenter le Port de DJEN DJEN et ses infrastructures, après nous avons exposé l'organisme d'accueil, et nous entamerons par la suite notre mission d'audit, on essayant d'appliquer la pratique professionnelle préconisée au niveau international et en utilisant les différents outils présentés précédemment, enfin nous exposons des recommandations.

Section1 : présentation de l'entreprise lieu de stage « EP Djen Djen »

1. Présentation du port de DJEN DJEN –jijel

Le port de DJEN DJEN en eau profonde a la plus grande capacité de tous les ports du pays, et jouée un rôle très important en méditerranée dans le cadre du transbordement de conteneur.

La réalisation du port engagée en 1986, s'est achevée en 1992 ; situé à l'Est du pays, le port s'étend sur une superficie de 210 hectares et bénéficiant d'une place géographique stratégique. En effet, il se situe à moins de 50 miles de la route maritime reliant le canal de Suez au détroit de Gibraltar, à 10km du chef-lieu de la wilaya de jijel, à 350 km d'Alger, à 2 km de l'aéroport de Jijel, et se considère comme étant le port le plus proche de Hassi Messaoud (900km) et des zones pétrolifères.

Le Port de Djen Djen dispose d'un réseau ferroviaire intérieur de 15km sur une longueur linéaire de quais estimée à 4km. Adjacente au Port, une gare de triage d'une capacité de 8 millions de tonnes à moins d'un kilomètre.

Avec un tirant d'eau « Djen » allant jusqu'à -18,20m, le Port de Djen Djen classé parmi les plus grandes œuvres portuaires en Méditerranée.

L'avènement imminent de la pénétrante autoroutière et d'une voie ferrée électrifiée, reliera le Port directement à la capitale des hauts plateaux sur 110 km, permettra un flux de marchandises plus rapide, et le confortera dans sa position de leader national.

Le terminal à Conteneurs qui est en phase de parachèvement d'une capacité de 2 millions EVP/an, sera l'avenir du transbordement en Algérie, il aura pour rôle d'absorber un important volume du trafic conteneurisé à l'échelle nationale et jouera un rôle primordial en méditerranée.

Par ailleurs, ses capacités et son potentiel en termes d'exportation, ont fait de lui, la première destination des exportateurs algériens.⁷⁴

1.1. Infrastructures du port⁷⁵

➤ Ouvrages de protection

- Digue Nord-Ouest : **3400 m**
- Digue Nord Est : **900 m**

⁷⁴ <https://djendjen-port.com> , consulter le 12/04/2022 à 10:44 .

⁷⁵ Documentation interne de l'EP DJEN DJEN.

- Epi: **100 m**

➤ **Accès**

- Passe d'entrée de **250 m**
- Chenal d'accès de **-19 m de tirant d'eau**
- Cercle d'évitage de **- 18 m de tirant d'eau**
- Surface du bassin de **180 ha**

➤ **Ouvrages d'accostage**

Tableau N° 06 : les Ouvrages d'accostage

Désignation	Longueur	Largeur	Tirant d'eau	Surface (Terre-plein)
Quai Général Cargo	770 m	200 m	- 11 m	15 Ha
Quai Mixte	250 m	300 m	- 11 m	7,5 Ha
Quai Ouest	1060 m	300 m	entre -10,50 m et -18,20 m	30 Ha
Quai RO/RO	03 rampes Ro Ro		- 11 m	9 Ha

Source : Documentation interne de l'EP DJEN DJEN.

Longueur linéaire totale	2 080 m
Surface des terre-pleins	210 ha

NB : Tous les postes à quai sont reliés au réseau national de chemin de fer à travers une gare de triage de marchandises située à **500 m** du port.

1.2. Superstructures du port

➤ **Hangars**

- 03 hangars de **1000 m²**
- 01 hangar de **6000 m²**

➤ **Installations spécialisées**

- Silos à ciment : avec une capacité de **15 000 T**
- Bacs à huile : avec une capacité de **8 000 T**

- Silos à céréales : avec une capacité de **280 000 T (en cours)**

➤ **Bâtiments**

- Bloc administratif, Douanes, Police algérienne des frontières
- Bloc Capitainerie
- Bâtiment manutention

➤ **Installations électriques :**

L'énergie électrique est distribuée par une sous station principale de **6300 KVA** et **07** stations secondaires de différentes puissances.

➤ **Voie ferrée**

La voie ferrée est constituée d'un faisceau de triage qui relie le port au réseau national à travers une gare de marchandises se trouvant à **500 m** d'une capacité de **8 Millions** de Tonnes/an.

➤ **Port de servitude :**

Une infrastructure destinée à recevoir tous les engins de servitude.

1.3. Equipements de l'EP DJEN DJEN

Tableau N ° 07: Les Equipements de l'EP DJEN DJEN

Parc roulant	
Type d'engins	Capacités
Chariots élévateurs	03 tonnes à 42 tonnes
Grues portuaires	64 tonnes à 120 tonnes
Portiques à céréales	250 tonnes / heure
Grues télescopique	57 tonnes à 170 tonnes
Tracteurs RO/RO	45 à 130 tonnes
Camion	15 tonnes
Camion gasoil	10000 L/15 tonnes
Semi-remorques plateau conteneur à deux essieux	32, 40, 45 tonnes
Retro – chargeur	1 M ³
Chargeur	2 M ³ à 304 M ³

Parc naval	
Type d'Engins	Puissance et Capacités
Remorqueurs	1700 à 7000 CV (HP)
Vedettes de pilotage	720 CV (HP)
Canots d'amarrage	150 à 280 CV (HP)

Source : Documentation interne de l'EP DJEN DJEN.

2. Présentation de L'entreprise portuaire de DJEN DJEN (SPA) –EP DEJN DJEN-

2.1. Création de l'EP DJEN DJEN

L'Entreprise Portuaire de DJEN DJEN (Jijel) a été créée par le décret N°84 -173 à la suite de la restructuration de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa et avait pour mission de gérer le port de Jijel, les ports de pêche de Jijel et de Ziama-Mansouriah, leur siège social est à El-Achouat, Taher Jijel (18002), avec un capital social de 4 000 000 000 DA.

2.2. Historique et Caractère juridique de l'EP DJEN DJEN

- En date du 11 octobre 1989, l'Entreprise Portuaire de Jijel est devenue une entreprise autonome sous la forme de société par actions (SPA) pour une durée de 99 ans.
- En date du 10 aout 1994 l'entreprise a subit un changement statutaire transformant l'EP JIJEL en EP DJEN-DJEN. Le seul détenteur des actions était le fond de participation services et par la suite la SOGÉPORTS.
- En date du 21 avril 2016, l'entreprise a subit un autre changement statutaire suite à la transformation juridique de la SGP SOGÉPORTS en Groupe de Services Portuaires par abréviation « SERPORT Spa » et qui le seul détenteur des actions de l'EP DJEN-DJEN

2.3. Domaine d'Intervention de l'EP DJEN DJEN

- **Ses missions :** L'Entreprise Portuaire de Djen Djen est chargée de :
 - la gestion, l'exploitation et le développement des infrastructures et superstructures du port (quais, magasins, bassins, gare maritime, portique à grains ...);

- elles assument l'entretien et la maintenance du domaine portuaire dans le but de participer à la promotion des échanges extérieurs ;
 - elle est chargée également de la sécurité générale des installations, d'hygiène de voirie et de lutte contre la pollution au sein de l'enceinte portuaire.
- **Ses activités** : Ses principales activités sont réparties entre des activités commerciales et des activités de services publics :
- **Activités commerciales** : ce sont les activités de remorquage, d'acconage et de manutention ;
- a) **Remorquage** : les opérations de service remorquage sont :
- Les opérations consistant à tirer ou pousser les navires ;
 - Les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire ;
 - Manœuvres dans la navigation d'un navire ;
 - Le convoyage et l'aide dans l'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- b) **Acconage** : comprend les opérations tendant à assurer la réception, le pointage et la reconnaissance à terre des marchandises embarquées ou débarquées, ainsi que leur gardiennage jusqu'à leur embarquement ou leur délivrance au destinataire.
- c) **Manutention portuaire** : comprend les opérations d'embarquement, de débarquement des marchandises et les opérations de mise et de reprise des marchandises sur terre-plein ou dans les magasins, ses opérations sont effectuées en vertu d'un contrat et donnent lieu à une rémunération.
- **Activités de service public** : englobent les activités de la gestion du domaine portuaire ; pilotage et lamanage :
- a) **Gestion du domaine portuaire** : consiste à savoir les règles de bonne pratique de la gestion du domaine portuaire, et de la valoriser, ainsi de se familiariser avec les montages juridiques et financiers de la gestion du domaine portuaire.

b) Pilotage et lamanage : c'est un service public réglementé par le code maritime algérien⁷⁶, il consiste à :

- Assister les navires à l'entrée et à la sortie du port ;
- Conseiller le commandant du navire sur la particularité du port en termes de navigation.

2.4. La structure organisationnelle de l'EP DJEN DJEN

L'entreprise portuaire de DJEN DJEN a une structure hiérarchique pyramidale, elle se base sur :

- **La spécialisation des tâches** : répartition horizontale par fonction ce qui implique un organigramme pointu ;
- **Le pouvoir de décision** : centralisé autour de la direction générale qui se traduit par un flux d'informations descendant vers les managers des différentes structures ;
- **Les flux ascendants** : des rapports d'activités et de synthèses élaborés par les gestionnaires de chaque service au responsable hiérarchique. Ces rapports résument l'activité périodique de l'entreprise avec des analyses et explications des résultats.
- **Mode de coordination** : formel descendant (supervision directe).

Note : l'organigramme de l'entreprise est présenté dans (Annexe N°01)

2.5. Présentation de la structure d'accueil, cellule d'audit interne

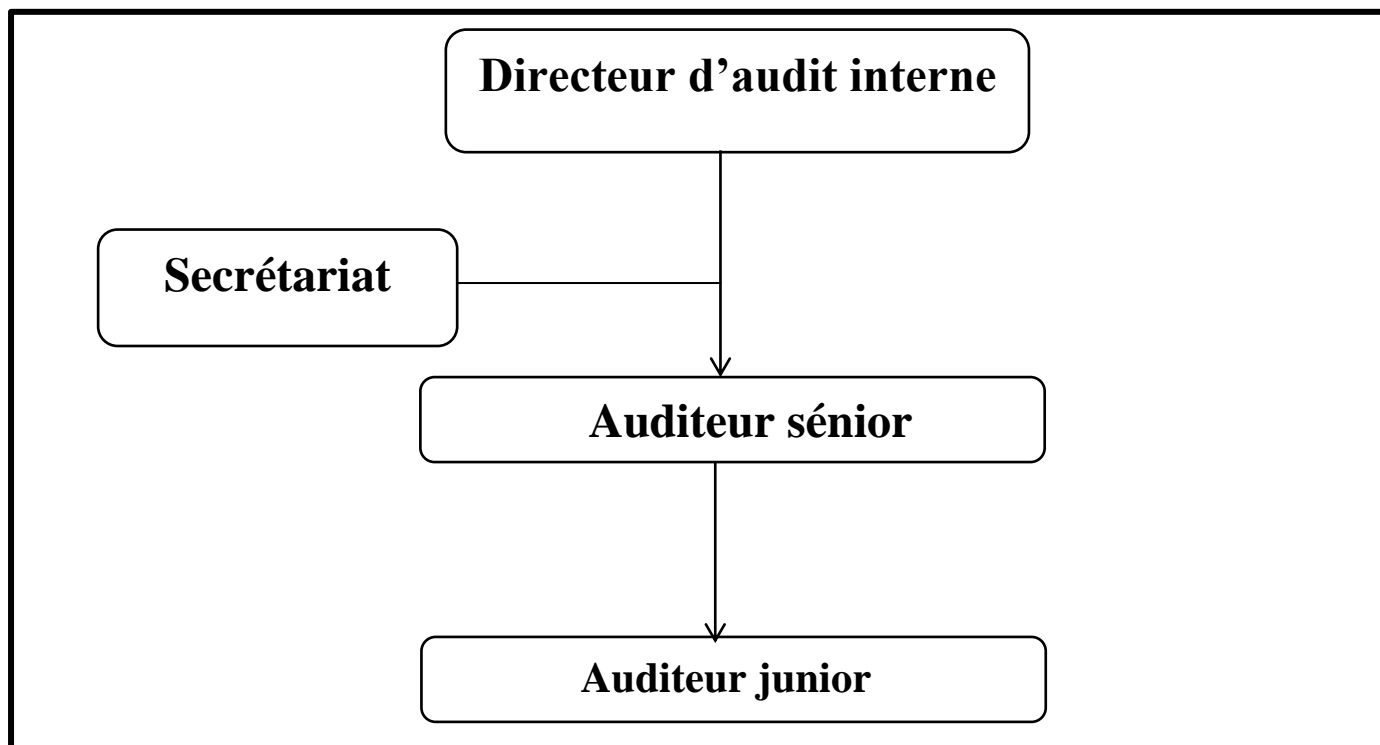
Depuis 2012, l'EP DJEN DJEN est installée une cellule d'audit interne, cette dernière est rattachée hiérarchiquement à la direction générale et elle est étroitement liée au comité d'audit. Elle se compose d'un directeur d'audit, un secrétariat, et d'auditeur sénior et junior.

Elle tend à détecter les risques et assurer qu'ils sont correctement gérés et anticipés, et que son dispositif de contrôle interne l'immunise contre les mauvaises surprises.

Elle s'inscrit également dans une démarche de progrès de l'entreprise, et permet d'accompagner l'entité à atteindre ses objectifs et renforcer leur efficacité.

⁷⁶ https://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/code_maritime.pdf, consulté le 12/04/2022 à 13 :21.

Figure N°07: L'organigramme de la cellule d'audit interne de L'EP Djen Djen



Source : Elaboré par nous même à partir de la documentation interne de l'EP DJEN DJEN

a) Ses missions

L'audit interne au niveau de l'entreprise portuaire de DJEN DJEN est chargé de veiller de la réglementation et de la procédure en vigueur :

- En organisant les méthodes de travail par la mise à jour de l'ensemble des réglementations et procédures ;
- En programmant des contrôles suivant les problèmes soulevés par la direction générale ;
- En effectuant des travaux sur le terrain afin de relever toutes les anomalies en égard réglementation et en procédures en vigueur ;
- En dressant les procès-verbaux de contrôle à la direction générale accompagnée de propositions relatives aux respects des réglementations et procédures.
- En suggérant des mesures correctives de manières à accroître l'efficacité des procédures en vigueur dans l'entreprise ;

- En veillant à ce que les circulaires instructions, directifs réglementés, en vigueur soient bien interprétées et exécutés à tous les niveaux de la hiérarchie ;
- En organisant les flux d'information.

b) Autorité de l'auditeur interne en sein de l'EP DJEN DJEN⁷⁷

Afin d'appliquer le concept d'indépendance dans l'exercice de ses fonctions, l'auditeur interne est investi par la direction générale du pouvoir d'accéder totalement, librement et sans limitation ou restriction de toute nature, à toutes les activités, à tous les contrôles, à tous les documents et à tous les actifs et patrimoine de l'entreprise portuaire DJEN-DJEN. Ainsi il a toute latitude dans ses relations et communications avec le Comité d'audit.

De ce fait, l'auditeur interne est autorisé à obtenir l'assistance nécessaire du personnel de service où se déroulent les audits, ainsi que l'assistance d'autres services internes ou externes à la structure.

c) La Charte d'audit interne⁷⁸

La charte de l'audit interne est un document officiel qui définit les conditions d'exercice des missions d'audit, elle contribue à l'affirmation et à la reconnaissance de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise portuaire DJEN- DJEN.

La présente « charte de l'audit interne » a pour objectif de :

- autoriser l'accès aux documents, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne réalisation des missions ;
- définir le champ des activités d'audit interne ;
- préciser le rôle et les responsabilités de l'audit interne ainsi que les responsabilités des structures et directions de tous niveaux de l'entreprise au sein du processus d'audit interne ;
- Définir l'organisation et le positionnement de l'audit interne dans l'entreprise, le champ de ses activités, le cadre dans lequel les audits internes sont réalisés ;
- Enoncer les principes qui seront garants de l'indépendance de la fonction et définir les exigences attendues en termes de comportement des auditeurs internes et des audités.

⁷⁷ Documentation interne de l'EP DJEN DJEN

⁷⁸ Manuel d'audit interne de L'EP Djen Djen

Section2 : Déroulement d'une mission d'audit interne visant la maîtrise des risques opérationnels liés au processus facturation des prestations de la direction capitainerie de l'EP Djen Djen

Nous avons présenté dans cette section une description d'une mission d'audit interne au sein de l'EP Djen Djen. Par ailleurs nous avons participé à la réalisation d'une mission d'audit interne par l'observation en étant sur place pendant la période du 03/04/2022 à 22/04/2022.

Cette mission a pour but de maîtriser les risques opérationnels liés au processus facturation des prestations au niveau de la direction de capitainerie de l'EP Djen Djen. En outre l'équipe des auditeurs ont choisi cette mission car elle était programmée dans le plan annuel d'audit de l'exercice 2022 de l'entreprise.

Par ailleurs, en répartissant le travail en trois phases à savoir :

- c) Phase de préparation
- d) Phase de réalisation
- e) Phase de conclusion

1. Phase de préparation

C'est la phase qui ouvre la mission d'audit, au cours de laquelle les auditeurs de l'EP Djen Djen ont été réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Le travail dans cette phase se déroule dans les bureaux de la direction d'audit interne, avec quelques déplacements sur le terrain.

Durant Cette phase, les auditeurs ont pris connaissance de toute information utile concernant l'entité auditée (la direction capitainerie). en effet la phase de préparation s'articule en plusieurs étapes :

1.1.L'ordre de mission

La décision de commencer la mission est prise par la direction générale qui mandate la mission d'audit, donc elle envoie un ordre de mission (**Annexe N°2**) à la cellule d'audit, pour donner le droit d'accès à la direction capitainerie, et à toute la documentation nécessaire afin de réaliser les différents travaux dans le cadre de la mission.

1.2.La prise de connaissance

Des informations utiles concernant le processus facturation de la prestation de la direction capitainerie ont été collectés et étudiés à travers des entretiens auprès les principaux responsables de la part des auditeurs de l'EP Djen Djen, également ils ont été faits des consultations des différents documents interne, pour acquérir le savoir nécessaire de leur mission.

❖ lieu pour la collecte des informations :

Après la réception de l'ordre de mission, l'équipe d'audit ont attelé à la préparation effective de la mission au niveau de :

1. Au niveau du bureau des auditeurs

Les auditeurs parfois peuvent demandent des informations auprès de la structure de direction capitainerie par téléphone.

2. Au niveau de site de la structure auditée : dans le cas d'absence ou l'insuffisance dans les sources d'informations relatives au leurs thème d'audit au niveau du bureau; ces derniers sont obligés de faire des simples contacts ou des visites courtes avec les audités au lieu de la mission afin de collecter toute information analytique, actualisée, complémentaire, additionnelle et significative ;

1.2.1. Présentation de la structure auditée : la direction capitainerie ⁷⁹

La direction capitainerie a pour mission de traiter dans les meilleures conditions les délais, les couts, la sécurité et la sureté de l'ensemble des navires.

Elle comprend deux départements :

a) Département aide à la navigation : Il est composé de deux services :

- **Service pilotage :**

Le service pilotage veille à guider les navires à l'entrée et à la sortie du port dans les voies navigables intérieures, un navire à l'obligation de faire appel à l'assistance d'un pilote, qui donne les instructions nécessaires de route, de barre et de machine pour la conduite du navire.

- **Service remorquage :**

⁷⁹ <https://djendjen-port.com/services/> , consulter le 26/04/2022 à 20 :46 .

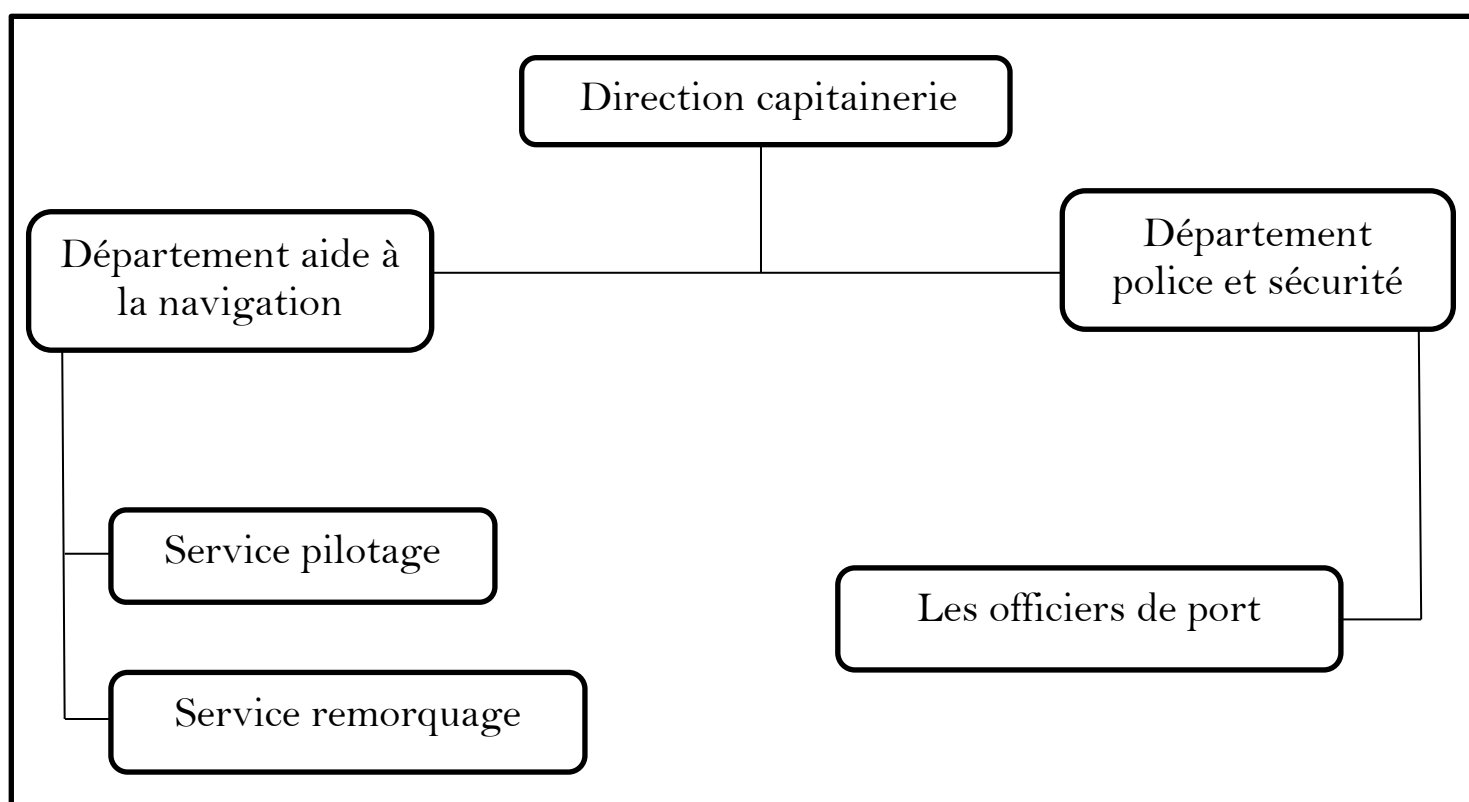
Le rôle de service remorquage est d'assistés les navires lors de leurs manœuvres dans le port. Leurs opérations consistant à tirer ou pousser les navires, et à l'aide d'exécution des manœuvres d'accostage, de décalage ou d'appareillage du navire.

b) **Département police et sécurité** : Il est composé d'un seul service :

- **Les officiers de port** :

Chargés de rédiger et coordonner le plan de sûreté du port, ainsi d'assembler les mesures de sûreté des exploitants et des installations portuaires.

Figure N°08 : L'organigramme de la direction capitainerie de L'EP Djen Djen



Source : Elaboré à partir de la documentation interne de l'EP DJEN DJEN

1.2.2. Présentation du processus facturation des prestations de la direction capitainerie

L'entretien direct avec le directeur capitainerie nous a permis de mieux connaître le processus de fonctionnement de la facturation des prestations.

Les entretiens avec les chefs des services, se sont focalisés sur les procédures appliquées dans chaque service et les améliorations qui pourront être introduites pour améliorer la qualité du service rendu aux clients.

Les directeurs des différents services de la direction capitainerie sont les responsables de la mise en œuvre des procédures. Les entretiens avec eux nous ont permis de dégager plusieurs défaillances et informations sur les risques opérationnels du processus facturation des prestations. Ils sont en contact direct avec la clientèle et les plus menacés par les risques au cours l'exécution des opérations opérationnels.

Le processus facturation des prestations se déroule comme suit :

a) La commande de la prestation :

Le processus de facturation des prestations commence par une demande de poste à quai (**Annexe N°3**) déposer par le consignataire au niveau de la direction capitainerie, il demande un quai pour accoster le navire à travers un document nommé la demande de post à quai (pilotage et remorquage).

Cette demande sera traitée par la commission de placement des navires (CPN), pour ce faire, une conférence de placement des navires est tenue quotidiennement à 11 :00 H, elle réunit l'ensemble des consignataires, la direction d'explantation, les transitaires, les réceptionnaires ou leurs représentants afin de décider de l'affectation des postes d'accostages et de nombres de cales à opérer , des entrées , sorties et mouvements .Toutes les décisions prendre seront consignées sur un PV de conférence de placement.(**Annexe N°4**)

Deux documents seront alors créés liés au processus de facturation des prestations : un bon de commande de l'eau douce et un bon de commande d'enlèvement des déchets.

b) Création d'une escale :

Cette étape consiste à saisie les caractéristiques du navire au système ERP⁸⁰ pour faciliter le débarquement du navire, et le guider à l'entrée et à la sortie.

c) La réalisation des prestations suivante :

- prestation de pilotage/ amarrage
- prestation remorquage
- défense d'accostage
- location de vedette
- fourniture en eau douce (**Annexe N° 5**)
- enlèvement déchets (**Annexe N°6**)

⁸⁰ **ERP** : c'est un logiciel permet le pilotage de l'entreprise. Sa particularité est d'embarquer, en un même logiciel et une seule base de données, les fonctionnalités nécessaires à la gestion de l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

d) L'enregistrement de la prestation :

Les prestations élaborées antérieurement seront enregistrés dans le registre fichier navire au niveau de bureau des officiers de port.

e) L'établissement de l'élément de facturation suivante :

- Bon de service fait remorquage renseigner par le pilote de l'entreprise (**Annexe N°7**)
- Bon de service fait pilotage/amarrage (**Annexe N°8**)

f) La saisie des prestations fournies dans le système ERP par les officiers de port ;

g) La transmission de l'élément au service facturation ;

h) Etablissement de la facture (annexe 9) :

La facture pré numérotée est établie en trois exemplaires à partir des bons de livraisons communiqués par la direction des opérations. La facture originale est suffisamment différente des copies pour éviter des confusions par la différenciation de couleur. (**Annexe 10**)

i) Transmission de la facture au client.

1.3. Identification et évaluation des risques opérationnels

L'identification et l'évaluation des risques opérationnels est en fait cyclique, et comporte trois étapes :

- L'identification des risques opérationnels liés à chaque étape du processus facturation des prestations à travers un tableau d'identification des risques opérationnels ;
- L'évaluation qualitative des risques opérationnels liés au processus facturation des prestations :
 - Évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels ;
 - Évaluation de l'impact des risques opérationnels ;
 - Hiérarchisation des risques opérationnels.
- Présentation de la cartographie des risques opérationnels.

1.3.1. Identification des risques opérationnels liés à chaque étape du processus facturation des prestations

L'EP Djen Djen définit le risque opérationnel comme état : «le risque qui exprime les principales conséquences négatives pour l'activité faisant l'objet de la vérification. »⁸¹

Dans cette étapes les auditeurs sont élaborés un tableau d'identification des risques opérationnels de processus facturation des prestations, Ce tableau permet d'évaluer le niveau de maturité du contrôle interne à travers l'identification, l'évaluation et la qualification des risques opérationnels engendrés par le processus de facturation des prestations.

Cette étape a été réalisée à l'aide des différents documents de l'entité auditée (évoqués précédemment), ainsi que des interviews avec différents agents de cette structure.

Tableau N° 08: tableau d'identification des risques opérationnels

Objectifs	Risques	Dispositif de maîtrise	Constat
La facturation exhaustive des prestations fournies	1. Prestations et taxes non facturées	Etablir un élément de facturation pour chaque prestation fournir	Oui
Appliquer des tarifs conformes au cahier de tarifs	2. Tarif facturé non conforme au cahier des tarifs	Etablir un Cahier des tarifs clair	Non
L'établissement de l'élément de facturation dans les meilleurs délais	3. Retard dans l'établissement de l'élément de facturation par rapport à la date de la prestation fournie	Définir un délai convenable pour établir l'élément de facturation par rapport à la date de la réalisation de la prestation	Oui

⁸¹ Documentation interne de l'EP Djen Djen .

Transmettre l'élément de facturation dans les meilleurs délais	4. Retard de la transmission des éléments de facturation au service facturation	Fixer une date pour transmettre l'élément de facturation par rapport à la date d'établissement / Mettre un Accusé de réception de l'élément de facturation	Oui
Justifier le non-facturation de la TVA	5. TVA non facturée	Demander l'attestation de franchis TVA	Non
Saisir les caractéristiques réelles des navires	6. Saisie des caractéristiques de navire erronée	Exiger le document officiel comportant les caractéristiques des navires (ships particulière)	Non
L'élément de facturation conforme au registre	7. Ecart entre l'élément de facturation et les registres	Renforcer le contrôle	Non
L'accès au système uniquement par l'utilisateur	8. Système de facturation (logiciel) n'est pas sécurisé	Exiger le mot de passe	Oui
La quantité d'eau facturée conforme à la quantité d'eau	9. Ecart entre la quantité d'eau livrée et celle qui est enregistrée	Mettre en place un compteur.	Non

livrée réellement			
Gérer le processus facturation par des procédures	10. L'inexistence des procédures	Etablir des procédures	Oui
Le taux de change actualisé	11. Le taux de change n'est pas actualisé	Définir une période pour confirmer le taux de change	Oui
Aucune possibilité de faire une modification après la validation	12. La possibilité de modification après validation	Verrouillée le système de facturation	Non
Transmettre les factures aux clients dans les meilleurs délais	13. Retard dans l'établissement des factures	Fixer un délai pour transmettre les factures aux clients après établissement	Oui
L'élément de facturation conforme à la quantité fournir	14. Eléments de facturations erronées	Appliquer le double contrôle	Non
Les rubriques exigées par la loi sont figuré dans la facture	15. La facture n'est pas conforme à la loi	Mettre en place un système de facturation conforme à la loi	Non
Les prestations	16. Prestation non validée par le client	Etablir un document	Non

fournir doit valider par le client		comportant le service fait	
------------------------------------	--	----------------------------	--

Source : Réalisé par nous-même.

1.3.2. Evaluation qualitatifs des risques opérationnels liés au processus facturation des prestations

A partir du tableau d'identification des risques opérationnels, les auditeurs internes de l'EP Djen Djen aient été précédés à l'évaluation de chaque risque apparu afin de faire une évaluation globale de chaque risque opérationnel.

Cette étape consiste à déterminer la probabilité de survenance et l'impact des risques opérationnels.

a) Évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels

La première étape d'évaluation des risques opérationnels consiste à représenter la probabilité d'apparition des risques identifiés auparavant, en effet la probabilité de survenance d'un risque opérationnel dépend de la qualité du dispositif mis en place.

De ce fait, les auditeurs utilisent un questionnaire de contrôle interne (QCI (**Annexe N° 11**)) pour évaluer la qualité du dispositif de maîtrise des risques opérationnels. Le QCI composé de questions-types permettra de relever les forces et les faiblesses des dispositifs du contrôle interne à travers les réponses « oui » ou « non ».

L'évaluation de la probabilité de survenance et de la qualité du dispositif est réalisée d'une manière qualitative, une échelle allant de un (1) à trois (3) telle que présentée ci-dessous.

Tableau N° 09: Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés

Cotation	Niveau de Probabilité	Description
1	Faible	Probabilité d'occurrence faible
2	Moyen	Probabilité d'occurrence moyenne.
3	Elevé	Probabilité d'occurrence forte.

Source : Elaboré par nous-même.

b) Evaluation de l'impact des risques opérationnels

Apprécier le degré de gravité de risque opérationnels correspondant à niveau de conséquence du dommage auquel peut y arriver, ainsi au l'impact de ces risques sur les objectifs du processus de facturation des prestations de la direction capitainerie.

L'évaluation de l'impact des risques identifiés est faite d'une manière qualitative sur une échelle a trois niveaux (faible, moyen, élevé). Par ailleurs, ils ont utilisé un autre tableau pour l'évaluation de la gravité des risques identifiés dans le tableau des risques.

Tableau N°10: Echelle d'évaluation de la gravité des risques opérationnels identifiés

Cotation	Niveau de gravité	Description
1	Faible	Impact faible
2	Moyen	Impact moyen
3	Elevé	Impact élevé

Source : Elaboré par nous-même.

Tableau N°11 : les éléments de maitrise des risques opérationnels

Cotation	Niveau de maitrise	Elément de maitriser
1	Maitrisé	Dispositifs mis en place permettant de réduire la fréquence ou l'impact du risque à un niveau satisfaisant : règle écrites et détaillées, contrôles formalisée et appliques
2	Acceptable	Dispositifs mis en place permettant de réduire notablement la fréquence ou l'impact du risque : règle écrites mais à compléter, éléments de maitrise existants et pertinentes, formalisés mais à compléter
3	Faible	- Dispositifs mis en

		<p>place mais ne permettant pas de réduire significativement la fréquence ou l'impact du risque : règle orales, éléments de maîtrise partiellement existants ou pertinents et peu formalisés.</p> <p>- Absence d'éléments de maîtrise : pas ou peu de règle, on se fie à l'expérience, pas ou peu de remontées d'informations, pas ou peu de sensibilisation du personnel aux risques.</p>
--	--	--

Source : Elaboré par nous-même.

c) Hiérarchisation des risques opérationnels

Cette étape consiste à classer les risques selon leur degré de criticités, donc les auditeurs calculaient la criticité de chaque risque identifié. D'où le tableau ci-dessous présente la hiérarchisation des risques opérationnels en fonction de leurs criticités.

- **le calcul de la criticité :** Cette opération tend à mesurer le degré de criticité (c) de risque sur la base de deux grandeurs :
 - ❖ Sa probabilité ;
 - ❖ Sa gravité (impact).

$$C = \text{PROBABILITE} * \text{GRAVITE}$$

Le tableau ci-dessous présente la hiérarchisation des risques opérationnels de processus facturation des prestations en fonction de leurs criticités :

Tableau N°12: Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels identifiés

Risques opérationnels	Impact		Probabilité		Criticité	Évaluation du risque
	Cote	Impact	Cote	Probabilité		
1. Prestations et taxes non facturées	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
2. Tarif facturé non conforme au cahier des tarifs	2	Moyen	2	Moyennement probable	4	Moyen
3. Retard dans l'établissement de l'élément de facturation par rapport à la date de la prestation fournie	3	Elevé	2	Moyennement probable	6	Elevé
4. Retard de la transmission des éléments de facturation au service facturation	2	Moyen	2	Moyennement probable	4	Moyen
5. TVA non facturée	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
6. Saisie des caractéristiques	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen

de navire erronée						
7. Ecart entre l'élément de facturation et les registres	2	Moyen	2	Moyenne ment probable	4	Moyen
8. Système de facturation (logiciel) n'est pas sécurisé	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé
9. Ecart entre la quantité d'eau livrée et celle qui est enregistrée	2	Moyen	1	Peu probable	2	Faible
10. l'inexistence des procédures	1	Faible	3	Elevé	3	Moyen
11. Le taux de change n'est pas actualisé	2	Moyen	3	Elevé	3	Moyen
12. la possibilité de modification après validation	3	Elevé	2	Moyenne ment probable	6	Elevé
13. Retard dans l'établissement des factures	2	Moyen	1	Peu probable	2	Faible
14. Eléments de facturations erronées	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
15. la facture n'est pas conforme à la loi	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
16. prestation non validé par le	2	Moyen	3	Elevé	6	Elevé

client						
--------	--	--	--	--	--	--

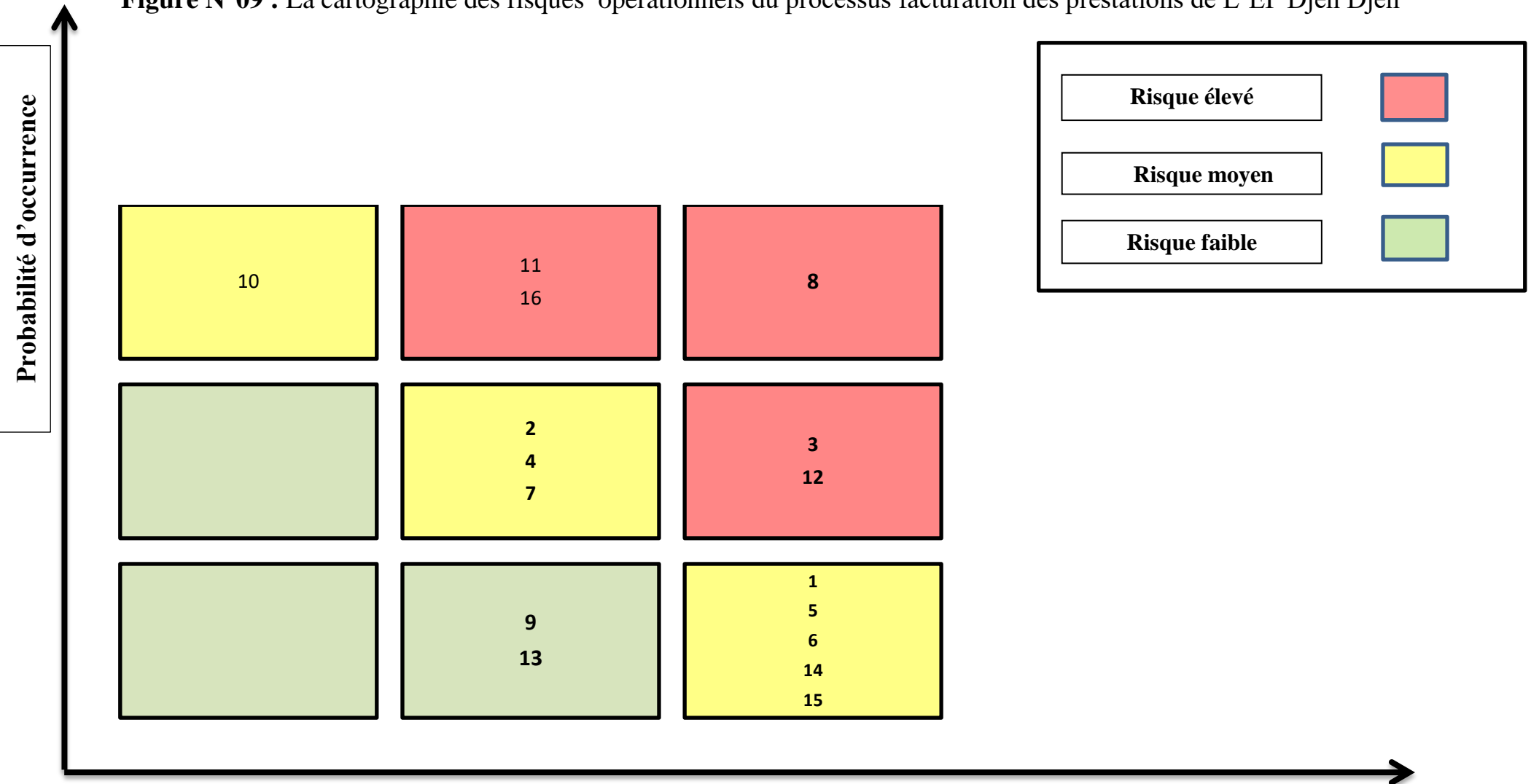
Source : Elaboré par nous-même.

1.3.3. Présentation de la cartographie des risques opérationnels

Le diagnostic des activités des différents services de deux direction (direction capitainerie et commercial) permis à l'auditeur d'identifier; d'évaluer et de hiérarchiser les risques opérationnels en fonction de la fréquence d'occurrence et la sévérité.

Par conséquent, la quantification finale des risques est présentée dans la une cartographie des risques opérationnelles de processus facturation des prestations de la direction capitainerie.

Figure N°09 : La cartographie des risques opérationnels du processus facturation des prestations de L'EP Djen Djen



Source : Réalisé par nous même

Impact

❖ **Les objectifs de la mission :**

A partir de la cartographie des risques qu'on a effectuée, nous avons défini les objectifs par rapport aux différents dispositifs de contrôle interne qui vont être testés :

- Assurer l'efficacité de contrôle interne mis en place notamment :
 - ✓ l'enregistrement des opérations liées aux navires
 - ✓ le contrôle des opérations
 - ✓ l'application de procédures existantes
- Assurer que les dossiers de navires sont complets ;
- Assurer l'établissement des éléments de facturation pour les prestations fournir ;
- Assurer la facturation des éléments de facturation ;
- Assurer l'application de cahier de tarifs ;
- Assure l'établissement et la transmission dans les délais adéquats.

2. Phase de réalisation

La durée de cette phase était longue par rapport aux deux autres phases, elle a duré environ dix (10) jours. En effet, durant la phase de réalisation ou d'accomplissement, les auditeurs internes de l'entreprise Djen Djen ont commencé la mission sur le terrain.

D'un autre côté la phase de réalisation fait appel aux capacités d'investigation, de communication et de déduction des auditeurs pour détecter et évaluer les risques opérationnels identifiés dans la structure de capitainerie.

Cette phase contient les étapes suivantes :

2.1.Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit. Il s'est tenu le 04/04/2022 au niveau de la direction capitainerie, elle est présidée par le directeur d'audit, en présence de :

- La direction de la capitainerie : Représentée par ses responsables et des collaborateurs principaux ;
- Chef département aide à la navigation ;
- La direction de l'audit interne : représentée par les trois auditeurs internes de l'entité.

Au cours de cette réunion, tous les participants se sont présentés, par la suite les membres d'équipe d'audit exposent le rapport d'orientation (passer en revue les objectifs et le champ de la mission, les méthodes et les procédures utiliser pour mener la vérification).

Les objectifs de la mission et de l'équipe d'audit sont présentés aux responsables de la direction capitainerie, ces objectifs ont été déterminés par le responsable d'audit au niveau du plan annuel d'audit de l'année 2022 de l'EP Djen Djen.

Il convient de noter que ces objectifs doivent permettre à l'équipe d'audit d'avoir une opinion objective sur le degré de maîtrise des activités relatives au leur thème audité : la facturation de prestation :

- assurer l'établissement des éléments de facturation pour les prestations fournir ;
- contrôler les éléments de facturation

- assurer la facturation des prestations et taxes;
- vérifie les dates de transmission des éléments de facturation et des factures.

Au final, ils ont été rappelés la procédure de la mission d'audit de processus facturation des prestations et décrire le déroulement des phases suivantes.

2.2.Travail sur terrain

L'objectif principal de cette étape était de valider les risques potentiels identifiés lors de la phase de préparation, afin de tester la qualité du dispositif de contrôle interne existant. Pour ce faire, les auditeurs ont fait appel à quelques techniques d'audit interne à savoir :

2.2.1. Le sondage

Les auditeurs ont été procédés à la vérification par sondage des dossiers de navire contient les éléments de facturation et les factures relatifs aux prestations de la capitainerie, transcrits par les agents de l'opérationnel de la Direction de l'Exploitation et de la Capitainerie durant les exercices 2021et 2022, lesquels ont été établis selon les prestations fournies aux clients et qui servent pour l'établissement de la facture finale.

Le sondage se fais à travers la vérification et l'analyse d'un un échantillon aléatoire de vingt (20) dossiers des navires, cette échantillon a été sélectionnés par le DG de l'entreprise en termes de nombre d'effectifs existent (3 auditeurs), et ainsi par rapport au durée de la mission (3 moins pour chaque un).

2.2.2. Les interviews

Durant notre présence au sein de l'entreprise, et pour recueillir plus d'informations sur le processus facturation des prestations de la direction capitainerie, et également pour assurer le bon déroulement de l'interview, nous avons appuyées sur un guide d'entretien (**Annexe N°12**) pour faciliter le recueillement et l'organisation des données concernant cette mission d'audit.

3.3.3. L'observation physique

L'activité de l'auditeur interne l'exige d'aller en dehors du bureau sur le terrain pour observer le déroulement de déférentes opérations, alors ils ont effectués des visites aux niveaux des différents services du département capitainerie, afin de faire des investigations sur le rôle de chacun dans le processus audité et de vérifies que tous les informations sont correctes.

4. Phase de conclusion

Afin de faciliter la mise en œuvre ultérieure des recommandations, la validation du diagnostic final est recherchée. À cet effet, la mission présente ses conclusions oralement en présence du directeur de la direction capitainerie.

La phase de conclusion est réalisée à travers les étapes suivantes :

- Projet rapport ;
- Réunion de clôture ;
- Elaboration du rapport d'audit.

4.1.Le projet rapport

Après la vérification des travaux des auditeurs par le directeur d'audit, ce dernier établit le projet rapport de la mission comportant les dysfonctionnements constatés et les recommandations formulées. Par la suite la structure d'audit a envoyé le projet rapport à la structure auditée pour la vérification.

4.2.La réunion de clôture :

Le 28/04/2022, le directeur d'audit déplacé avec son équipe chez la direction capitainerie pour réunir avec les participants, l'objectif de cette réunion était d'examiner le projet rapport, pour ce faire, les auditeurs ont été exposés les points d'accords et les valides, également ils ont été identifiés les divergences, et apprécie les arguments des responsables de l'entité auditée.

En dernier lieu, ils sont établis un rapport final d'audit interne et ils l'ont envoyé au directeur général de l'EP Djen Djen, ainsi que le directeur de direction capitainerie.

Section 3 : le Rapport d'audit

Les auditeurs établissent le rapport définitif d'audit sur la base du projet de rapport après validation de tous les constats avec la structure auditée de capitainerie, avec un délai de réponse qui sera entendu avec l'auditée mais ne pourra dépasser 20 jours ouvrés.

Pour éviter des éventuelles modifications importantes au niveau du projet rapport après validation, les auditeurs valident avec les auditées le nombre des constats le plus possible durant la mission (sept constats dans cette mission).

Figure N°10 : Le rapport d'audit interne

<p>Rapport d'audit interne</p> <p>Structure auditée : Direction Capitainerie</p> <p>Objectifs de la mission :</p> <p>Cette mission a pour objectif :</p> <ul style="list-style-type: none">• D'assurer l'efficacité de contrôle interne mis en place.• D'assurer que les dossiers de navires sont complets.• S'assurer l'établissement des éléments de facturation pour les prestations fournir.• S'assurer la facturation des éléments de facturation.• S'assurer l'application de cahier de tarifs.• S'assure l'établissement et la transmission dans les délais adéquats. <p>Référentiels utilisés :</p> <ul style="list-style-type: none">- code maritime.- Cahier des tarifs.- procédures internes de l'EP Djen Djen. <p>Période de la mission :</p> <p>De 20/03/2022 à 20/04/2022.</p>
--

Les travaux de vérification nous ont permis de soulever les remarques suivantes :

Les Constats

Constat N° 01 : l'absence de l'accusé de réception de service facturation sur les éléments de facturation transmis par les officiers du port.

Constat N° 02 : non-respect de la séquence numérique lors de l'utilisation des bons de pilotage.

Constat N° 03: des surcharges est rature sur le registre de suivi de la fourniture d'eau.

Constat N° 04 : le retard dans la transmission de certaines factures aux clients par rapport au délai exigé par la procédure.

Constat N° 05: les bons de pilotage ne sont pas signés systématiquement par le pilote.

Constat N° 06 : les nombres de remorqueurs affectés n'est pas mentionnés systématiquement.

Constat N° 07 : le retard dans transmission de certaines attestations de franchise de TVA.

Les Recommandations

Recommandation N° 01 : mettre systématiquement l'accusé de réception des éléments de facturation par le service facturation.

Recommandation N° 02: respecter la séquence numérique lors de l'utilisation des bons de pilotage.

Recommandation N°03 : tenir soigneusement le registre de suivi de la prestation de fourniture d'eau.

Recommandation N°04 : mettre en place un contrôle de l'opération de la transmission de facture aux clients.

Recommandation N°05 : assuré la signature de l'ensemble des bons de service fait par les pilotes.

Recommandation N° 06 : porter systématiquement les nombres de remorqueurs affectés sur le bon de remorquage.

Recommandation N°07 : assurer la transmission des attestations de franchise TVA par les clients dans les délais (avant l'établissement de la facture).

Source : établir par nous même

Conclusion de chapitre 03

Notre cadre pratique nous a permis de comprendre et de montrer le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de facturation de prestations de la direction capitainerie au niveau de l'entreprise portuaire de DJE DJEN.

Nous avons tout d'abord présenté une description des infrastructures, et des superstructures du port DJE DJEN, Non seulement Ces équipements nécessitent de nombreuses opérations pour fonctionner, mais encore ces opérations peuvent créer de multiples risques, de ce fait, l'installation d'un système d'audit interne devient incontournable pour gérer ces risques opérationnels.

Par la suite Nous avons consacré la deuxième section pour présenter le lieu de stage ; l'entreprise portuaire de DJEN DJEN.

La troisième section consacrée à l'aspect pratique de notre mémoire, cette dernière nous a permis d'un côté d'élaborer une mission d'audit interne au sein de l'entreprise , et de l'autre côté de détecter les risques opérationnels existant pour assurer un meilleur suivi de celle-ci.

Pour ce faire, nous avons élaboré une cartographie des risques opérationnels liés au processus facturation des prestations qui nous a permis de réaliser notre mission d'audit et de détecter tous les dysfonctionnements possibles de ce processus. Des recommandations ont été présentées à la fin de notre étude.

Conclusion général

Conclusion générale

L'environnement évolutif, incertain et complexe des organisations les pousse à développer leur capacité à faire connaître avec le plus de précision possible la nature et la gravité des risques opérationnels auxquels il s'expose. C'est dans ce sens que les entreprises ont mis en place une activité d'audit interne permettant de maîtriser ces risques opérationnels.

Rappelons que l'objectif assigné à notre travail était de répondre à la question suivante : *« Dans quelle mesure l'audit interne contribue-t-il dans la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de facturation des prestations de la direction capitainerie au niveau de L'EP Djen Djen ? »*

Pour répondre à notre problématique, nous avons dressé un travail de recherche, Ce travail effectué, consistait à dresser une représentation du rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.

Après avoir présenté la notion d'audit interne et de risques opérationnels dans la partie théorique, nous avons tenté de rattacher ces deux notions dans la partie pratique du troisième chapitre en nous appuyant sur les données de l'entreprise portuaire de Djen Djen. Ainsi, nous avons pu voir une mission d'audit interne et sa contribution dans la gestion des risques opérationnels liés au processus de facturation des prestations, afin de lister les plus dangereux et qui concrétisent la réalisation des objectifs de celle-ci.

L'objectif de notre recherche nous a permis d'une part de comprendre la démarche de déroulement d'une mission d'audit interne, et l'utilité de ses différents outils et phases, Ainsi, nous avons pu identifier l'interrelation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels en nous expliquant le rôle d'audit interne à travers une mission au niveau de la direction capitainerie de l'entreprise portuaire de Djen Djen.

D'autre part, il nous a donné l'occasion de découvrir comment les risques opérationnels liés au processus de facturation des prestations peuvent être maîtrisés par la fonction d'audit interne, afin de mieux guider l'entreprise portuaire de Djen Djen dans l'application de ses procédures et éviter l'impact des risques potentiels pour améliorer sa performance.

En dernier lieu, cette recherche nous aide à connaître, identifier, évaluer, et classer les risques opérationnels liés au processus de facturation des prestations de la direction capitainerie,

Conclusion générale

ainsi de détecter leurs impact et leurs probabilité d'occurrence pour au finale nous pouvons élaborer une cartographie des risques opérationnels et proposer des recommandations.

❖ **Test des hypothèses de recherche**

De ce qui précède, nous pouvons confirmer ou infirmer les hypothèses précédentes que nous avons testées :

Hypothèse n° 01 : « L'audit interne est une fonction indépendante mit en place au sein de l'EP Djen Djen pour but de fournit une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des autres activités ». Cette hypothèse a été **confirmée**.

Il convient de noter que son rôle ne se limite pas à assurer le respect des règles mais aussi elle est perçue comme un bon moyen d'orientation et dynamisation de l'entreprise, car elle permet d'améliorer et renforcer le bon fonctionnement de différentes activités de l'entreprise.

Hypothèse n° 02 : « L'entreprise peut maîtriser ses risques par la mise en place des dispositifs de contrôle interne. ». Cette hypothèse a été **confirmée**.

Effectivement, le contrôle interne comprend plusieurs objectifs, notamment la maitrise des risques opérationnels, que l'audit permet d'atteindre plus facilement, car il assure l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Ces deux fonctions sont donc complémentaires et essentielles à la bonne gestion des risques opérationnels de l'entreprise.

- **Hypothèse n° 03 :** « La démarche adoptée par l'audit interne au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen dépend de plusieurs étapes et plusieurs outils. ». Cette hypothèse a été **confirmée**.

La mission d'audit au sein de l'EP Djen Djen s'effectue en trois phases : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion .En effet leur rôle est d'identifier, d'évaluer et de classer les risques opérationnels à travers plusieurs outils comme l'audit documentaire et les questionnaires, puis proposer des recommandations pour faire des corrections nécessaires pour remédier aux problèmes, et finalement suivis ses recommandations

❖ **Résultats et recommandations**

Conclusion générale

Le présent travail nous a permis de relever des résultats et formuler quelques recommandations que l'entreprise doit mettre en œuvre pour améliorer la gestion des différents risques y afférents :

- La cellule d'audit interne au sein de l'EP Djen Djen est encore nouvelle, de ce fait la procédure de déroulement de la mission d'audit interne vient d'être validée, alors il faut exiger la validation d'une nouvelle organisation de la cellule d'audit ;
- Le lieu de la cellule de l'audit interne est très loin de la direction générale, direction capitainerie, ainsi la direction commercial (ils sont installées dans deux endroits différents), de ce fait nous suggérons qu'ils soient recueillis en un seul endroit ;
- Embaucher et former d'autres travailleurs ayant des connaissances sur le domaine d'audit interne et gestion des risques, car le nombre des auditeurs est très peu par rapport au travail de la mission d'audit interne (3 auditeurs seulement au niveau de l'entreprise), ainsi La formation des personnels est insuffisante car les deux auditeurs senior et junior sont beaucoup plus formés dans le domaine management de qualité et comptable ;
- Elaborer une cartographie des risques opérationnels liés à l'ensemble des processus de l'entreprise ;
- Faire recours aux outils des technologies modernes pour maîtriser les risques de l'entreprise (à titre d'exemple des logiciels pour les vérifications des erreurs de calcul et de saisie) ;
- L'exigence de la rédaction d'une grille d'analyse des taches ;
- Création de la fonction Risk Manager attaché à la direction générale ;
- Adaptés les rapports d'audit avec les besoins de la gestion des risques ;
- Renforcer le système de contrôle interne en planifiant des dates de réalisation des contrôles ponctuels, et en rédigeant une guide du contrôle interne ; cette dernière permis de cartographie les risques dont la maîtrise et caractérise leur dangerosité.

Conclusion générale

À chaque risque sont associées une procédure préventive, une procédure de détection et une procédure corrective.

❖ **Limites de recherche**

- La cellule d'audit interne au sein de l'EP Djen Djen est encore nouvelle ;
- L'insuffisance de durée de stage ;
- Difficulté d'obtention des informations internes sur l'entreprise.

Nous espérons dans l'avenir que ses recommandations seront prises en considération par l'EP Djen Djen afin d'améliorer la cellule d'audit interne et la gestion des risques opérationnels de l'entreprise et la mise en place d'un dispositif d'une contrôle interne adéquat.

❖ **Perspectives de recherche :**

Ce travail comporte certainement quelques insuffisances en matière d'information. Et afin de développer ce travail, nous proposons le traitement des thèmes suivant :

- Le contrôle interne, finalité d'audit interne ;
- L'audit interne et la performance de l'entreprise ;
- La gestion des risques opérationnels liés au processus de facturation.

Bibliographie

Ouvrages

- Bernard Frédéric, Dufour Nicolas, **Piloter la gestion des risques et contrôle interne**, Edition Maxima, 2019, paris.
- BERARD Céline, TEYSSIER Christine, **Risk Management Lever for SME Development Stakeholder Value Creation**, Wiley edition, London, 2017.
- BERTIN Elisabeth, **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international**, éditions Eyrolles , paris ,2007 .
- COLLINS Lionel, VALIN Gérard, **audit et contrôle interne : principes objectifs et pratiques**, édition Dalloz, 2ème édition, Paris, 1979.
- DARSALE Jean-David, **facteur risque de l'entreprise : une méthode inédite de mesure des risques de l'entreprise** » 2ème édition, GERESO, 2015.
- DARSA Jean-David, **Les risques opérationnels de l'entreprise : Un environnement toujours plus risqué ?** , édition Gereso, France, 2013.
- DARSA Jean David, **la gestion des risques en entreprise : Identifier, comprendre, maîtriser**, Édition GERESO, France, 2016.
- DELEUZE Gilles, GELTI Patrick, **L'analyse des risques : Concepts, outils, gestion, maîtrise**, EMS Editions, 2013.
- GERALDINE Sutra, **Management du risque : une approche stratégique : Cartographie des risques : prenez de la hauteur !**, édition AFNOR, 2018.
- HASSID Olivier, **la gestion des risques**, Edition DUNOD, Paris, 2008.
- IFACI, **Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques** », édition Eyrolles, paris, 2015.
- LEMANT Olivier, **l'audit interne**, édition e-theque, 2003.
- RENARD Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne** , édition Eyrolles, paris, 2017.
- RENARD. Jacques, **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, édition Eyrolles, paris, 2012.
- SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, **Audit interne et référentiels de risques vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit**, édition Dunod, paris, 2021.
- SILLERO Alberto, **audit et révision légale**, Edition Eska, 2ème édition, 2000.

Articles et Revue

- BEDOUI Samiya, SAOUS Chikh, BENMOSTEFA Rim, **L'audit interne et la gestion des risques opérationnels**, Journal des Sciences Sociales et Humaines, Alger, 2020.
- BEZZA Mohammed Soufyane., BENSAOULA Sarah, BENMANSOUR Abdellah, **La Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire**, Al Bashaer Economic Journal (Vol.6, n°1), 2020.
- EL KHATTAB Younes, ZOUAIR Youness. (2021) **Audit interne et gestion des risques opérationnels**, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2022.
- EL MENZHI Kaoutar , **La maîtrise des risques, indicateur majeur de performance du contrôle interne** , Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing , 2017 .
- ESSEKKAKIS Saïd & BOUAYAD Nabila, **Aperçue historique sur l'évolution de la notion et la fonction d'audit interne (dans le temps et l'espace)**, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Numéro 10 : Septembre 2019/ Volume 4 : numéro 2».
- GHANDARI Youssef, **Managements des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel**, revue Marocaine de Gestion et d'Economie, N°5, 2011.
- LAGHRISSI Hajar, DAOUI Driss, **Indépendance de l'auditeur interne : Enjeux et entraves**, Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 5», 2020.
- LAMKARAF Ikram , ZAAM Houria ,**L'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise**, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 2019.
- LEPLAT. J, **Questions autour de la notion de risque, Les risques professionnels : évolutions des approches, nouvelles perspectives**, Octares éditions, Collection travail & activité humaine, 2003.

Document institutionnels

- IFACI, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, paris, édition 2017.
- IFACI, **Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, Conception, mise en place et évaluation**, Guide d'audit, paris, 2003 .
- IFACI, **le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise**, 2004.

Travaux universitaires

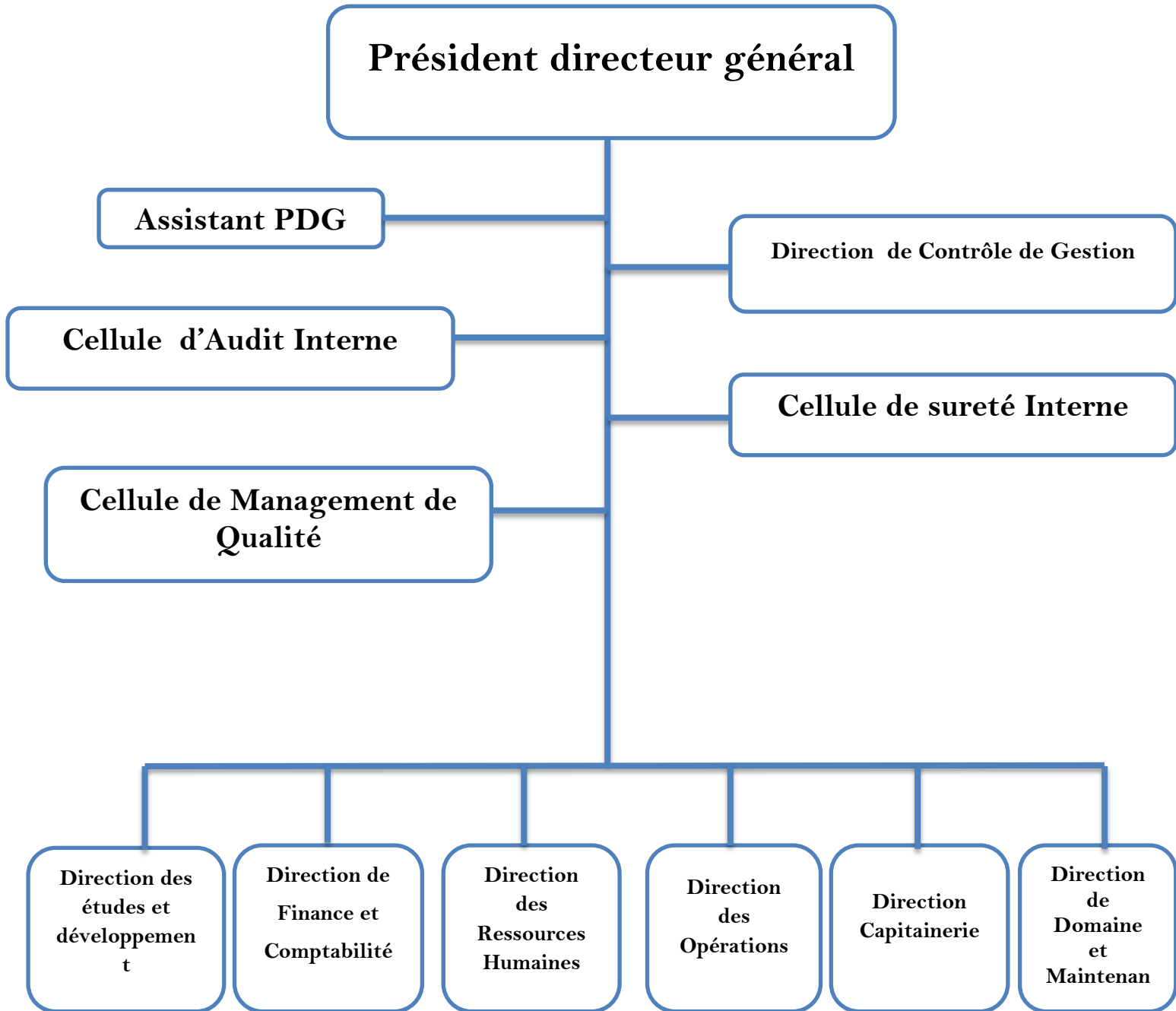
- ALLAM Meissa Kahina, **le rôle de l'audit interne dans le management des risques**, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master, école supérieure de commerce, koléa, 2019.
- BELAKEB Aziz, **la fonction d'audit interne dans l'entreprise algérienne**, mémoire de post –graduation, université d'oran, 2010.
- BOUAZZA Abdelkader, Mémoire sur «Evaluation de l'efficacité d'une structure d'audit interne dans la gestion des risques opérationnels », ESC 2019
- DESERRES Andrée, **Évolution des fondements conceptuels du risque et de l'incertitude**, Congrès de l'ACFAS, Université Concordia, Montréal, 2014.
- LAROUCSI Sihem, La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, école supérieure de commerce, 2017.
- MADANI Mohammed Nabil, MOUMNI Sarah , Mémoire sur « La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels » , ESC 2018
- MIKOL Alian, **Le contrôle interne**, 1^{er} édition, Presses Universitaires de France, boulevard Saint-Germain/ Paris ; 1998.
- RAKOTONJATOVO Andriana, **impact du contrôle interne dans la fonction commerciale**, mémoire de maîtrise en gestion, université d'ANTANANARIVO, 2014.
- TARI Mohamed Larbi, REDDA Khadidja , **La Gestion des Risques Opérationnels**, mémoire fin d'étude , Ecole Supérieure de Commerce , 2017.

Webographie

- <https://www.memoireonline.com/>
- <http://www.manager-go.com/>
- <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/>
- <https://djendjen-port.com/>

Annexes

Annexe N°1 : Organigramme de l'EP DJEN DJEN (SPA) –jijel – de l'année 2022



Annexe N°2 : ordre de mission

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة النقل
مجمع الخدمات المينائية - ش.ذ.ا
المؤسسة المينائية جن جن - ش.ذ.ا

MINISTRE DES TRANSPORTS
GROUPE SERVICES PORTUAIRES «SERPORT - spa»
ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN - spa

EP
DJEN DJEN

REFER: / DI /DG/EPJ/22

Djen Djen le :

A Messieurs

Le Directeur Commercial
Le Directeur des Opérations
Le Directeur de la Capitainerie
Le Directeur du Domaine et la Maintenance
Le Directeur de l'Administration
et des Ressources Humaines

Objet : ordre de mission.

Dans le cadre de l'exécution du programme annuel d'audit 2022, les auditeurs suivants sont chargés de la mission d'audit de la facturation.

M^r BELDJOUDI Fouad.
M^r MAYACHE Redouane.
M^{me} BOULASSEL Nour el houda.

Et ce durant la période du 20.03-2022 au 20-04-2022.

Cette mission à pour objectif de :

- S'assurer la facturation des prestations et taxes ;
- Contrôler les éléments de facturation ;
- Vérifier les dates de transmission des éléments de facturation et des factures.

Il est demandé aux directeurs des structures concernées d'accorder aux auditeurs l'assistance et la diligence nécessaires à la conduite de la présente mission en instruisant les services concernés.

ش.ذ.ا رأسمالها الإجمالي 4 000 000 000 دج
NIS : 0982 1805 0056 139 | R.C : 00 B 00442292
العنوان. ص.ب 87 الأشواط الظاهر 18002 - جيجل
Tél. +213 34 54 21 64 . +213 30 47 84 10 Fax. +213 34 54 21 60

SPA au capital social de 4 000 000 000 Dinars

NIF : 0000 1804 422 9262 | Article : 1805 0 133 850

Adresse. BP N°87 Achouat Taher 18002 - Jijel

contact@djendjen-port.com www.djendjen-port.com




Intertek Intertek Intertek

Annexe N°3 : demande de post à quai

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 وزارة النقل
 مجمع الخدمات المينائية - ش.د.ا
 المؤسسة المينائية جن جن - ش.د.ا

MINISTERE DES TRANSPORTS
 GROUPE SERVICES PORTUAIRES «SERPORT - spa»
 ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN - spa



Djen-Djen le : 27/09/2021 08:46:13

Informations prestations Navire

Direction de la Capitainerie :
Bureau des Officiers :

Autres services:

Prestation	Nombre	Duree	Date Debut	Date fin	Heure Debut	Heure Fin
Enlèvement déchets	1	1	25/09/2021			
Categorie 5A	29150,17	1	22/09/2021			
Remorquage Sortie du Port	3	1	25/09/2021	25/09/2021	22:55:00	23:35:00
Désamarrage spécialisé (S)	1	1	25/09/2021			
Autres marchandises	29150,17	1	22/09/2021			
Pilotage Entrée au Port	1	1	16/09/2021	16/09/2021	19:05:00	20:30:00
Pilotage Sortie du Port	1	1	25/09/2021	25/09/2021	22:55:00	23:35:00
Vedette pour pilote (E)	1	2	16/09/2021			
Redevance sur navire	19972	1	22/09/2021			
Défenses postes spécialisés	11	10	25/09/2021			
Utilisation Remorque (S)	2	1	25/09/2021			
Amarrage spécialisé (E)	1	1	16/09/2021			
Utilisation Remorque (E)	2	2	16/09/2021			
Vedette pour pilote (S)	1	1	25/09/2021			
Remorquage Entrée au Port	3	2	16/09/2021	16/09/2021	19:05:00	20:30:00
Mouillage	1	1	16/09/2021			

Pièces jointes:


Bons :

- Eau douce
- Benne à ordure ✓ (02)
- Location pilotine


Remorquage ✓
Pilotage ✓
Engagement

Oui Non
Exoneration TVA ✓

Services Facturation


 Officier de port
 Port of Djen Djen
 Algiers
 27/09/2021

Annexe N°4 : PV de la commission des navires

	Système de Management de la Qualité		Code : ERG 01/06
	PV CPN		Date : Février 2014 Page 1 sur 3

DIRECTION CAPITAINERIE


Vu l'ordonnance N° 76/80 du 23 octobre 1976, portant Le code maritime.
 Vu l'ordonnance N° 75/40 du 17 juin 1975, portant organisation du séjour des marchandises dans le port.
 Vu la loi N°98/05 du 25 juin 1998, modifiant et complétant l'ordonnance N°76/80 portant le code maritime.
 Vu le décret N°84-120 du 19.05.1984 fixant les attributions du Ministère du transport.
 Vu le décret exécutif N°02/01 du 06 janvier 2002, fixant le règlement général d'exploitation et de sécurité des ports.
 Vu le décret N°86-23 du 09.05.1986, les portantes modifications du décret 84-12 du 22 janvier 1984 portant l'organisation et composition du gouvernement.
 Vu la décision N°87-1154 du 14 novembre 1987 relative à la création de la conférence de placement des navires à quai dans chaque port.
 Vu les attributions de l'officier de port et ce en vertu des dispositions du code maritime, et en particulier de ses articles 933, 934, 935, 937, 938.

CONFERENCE DE PLACEMENT DES NAVIRES
JOURNEE 05/06/2022 à 11h00

APPAREILLAGES				
NAVIRE	AGENT	POSTE	NBRE REMORQUEURS	
[REDACTED]	[REDACTED]			
	ACCOSTAGE			
	AGENT	POSTE	NBRE REMORQUEURS	
	[REDACTED]			
	MOUVEMENTS			
	AGENT	POSTE	P/ DESTINATAIRE	NBRE REMORQUEURS
	/	/	/	/
	DEHALAGES			
	AGENT	POSTE	P/Destinataire	NBRE REMORQUEURS
	/	/	/	/

Revue des exigences clients faite Séance tenante.
 Président CPN
 FIN DE LA SEANCE A : 11h20

LE DIRECTEUR DE LA CAPITAINERIE



 رئيس دائرة الامن والشروط
 جنحيا رضوان

Annexes

Annexe N°5 : fourniture de l'eau douce

NAVIRE

BON DE SERVICE / PRESTATION

ENR-406
Date d'application
29/03/2018
page 1 / 1

Agence Maritime: **DjenDjen**

N° de compte bancaire:.....

Messieurs:..... **EPJ**

Vous êtes priés de livrer au navire [Redacted]

Pour le Compte de :..... [Redacted]

Lieu:..... **PORT DJENDJEN**.....

Date:..... **08 . 02 . 2022**

Nature du travail : **LIVRAISON DE : 50 MT EAU DOUCE.**

Chargé Avitaillement

Date : **08 . 02 . 2022**

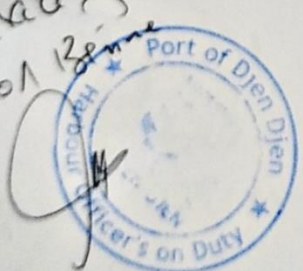


visa

le 08/02/22
Port 50
50T




Source fait

Mr. BENSABRA Islam
Chef de Département

Annexe N°6 : enlèvement des déchets


BON DE SERVICE / PRESTATION		29/03/2018 page 1 / 1
Agence Maritime: DJENDJEN		
N° de compte bancaire:.....		
Messieurs: EPJ.		
Vous êtes priés de livrer au navire: BONITA		
Pour le compte de: GEMA / ARMATEUR		
Lieu : PORT DE DJENDJEN		
Date de livraison: 09/02/2022		
Nature du travail : Benne à Ordure		
<i>Service fait 01 Benne</i>		
		
Chargé shipping Date: 09/02/2022 visa:.....		
Mr. CHEMAL Sofiane Chef Département / Shipping		
 		

Annexe N° : 7 bon de service fait remorquage

		BON DE SERVICE FAIT		ER	RO
				Date :	
DIRECTION CAPITAINE				N° 002974	
REMORQUAGE					
ESCALE N°					
S T I S T R I C T I O N	Ship's Name			Gross Tonnage	
	Flag			Length Over All	
	Master's Name			Breadth (Extreme)	
	Ship's Agent			Draught (Summer)	
Berthing (All fastenings)	From De/	Till A/			
Tugs Used (Remorqueurs Utilisés)	IN Entrée	OUT sortie			
Un - Berthing (Sortie)	From De/	Till A/			
shifting (Déhalage)	From De/	Till A/			
Other Services (Autre Service)					
<i>pilot 103 2/14</i>					
PILOT'S NAME	SHIP'S STAMP & SIGNATURE		CONTROLLED BY		
consignataire					

Annexe N° 8 : bon de service fait pilotage/ amarrage

BON DE SERVICE FAIT

 DJENDJEN	BON DE SERVICE FAIT	ER	RO
		Date :	

N° 001973


PILOTAGE / AMARRAGE

ESCALE N° 2311102

Ships name		Gross Tonnage	
Flage		Lenght Over All	
IMO Number		Breadth (Extreme)	
Master name		Draught (Summer)	
Coming from		Fore Draft	
Bound For		Aft Draft	
Activity			
Ships Agent			

Anchoring (Mouillage)	DATE	TIME
Berthing (All (Entrée)	DATE/	Heur/
Un-berthing (Sortie)	FROM	TILL
Shifting (Déhalage)	De/	A/
	FROM	TILL
	De/	A/
Fenders (Défenses d'ccostage)	Number	Berth N°
Others Services (Autres services)		

PILOT'S NAME **SHIP'S STAMP & SIGNATURE** **CONTROLLED BY**



Annexe N° 9 : facture

FACTURE

Code Prest	Libellé des Prestations	Red (%)	Quantité	Unité	Prix U.	Montant	
						\$	DA
706301	PILOTAGE						
	Pilotage Entrée au Port		1,000	1	0,0330	3 385,82	473 304,12
	Pilotage Sortie du Port		1,000	1	0,0330	3 385,82	473 304,12
	Mouillage		1,000	1	0,0160	1 641,61	229 480,83
						8 413,25	1 176 089,07
706302	LAMANAGE						
	Amarrage spécialisé (E)		1,000	1	0,0242	2 482,93	347 089,03
	Désamarrage spécialisé (S)		1,000	1	0,0242	2 482,93	347 089,03
						4 965,86	694 178,06
706303	DEFENSE D'ACCOSTAGE						
	Défense postes conventionnels		14,000	17	12,0000	2 856,00	399 240,53
						2 856,00	399 240,53
706308	REMORQUAGE						
	Utilisation Remorque (E)		2,000	2	50,0000	200,00	27 958,02
	Utilisation Remorque (S)		2,000	1	50,0000	100,00	13 979,01
	Remorquage Sortie du Port		4,000	1	3 900,0000	15 600,00	2 180 725,56
	Remorquage Entrée au Port		4,000	2	3 900,0000	29 640,00	4 143 378,56
						45 540,00	6 366 041,15
706309	LOCATION VEDETTE						
	Vedette pour pilote (E)		1,000	2	150,0000	300,00	41 937,03
	Vedette pour pilote (S)		1,000	1	150,0000	150,00	20 968,52
						450,00	62 905,55

Arrêtée la présente facture à la somme de :

Dix Millions Trois Cent Cinquante et Un Mille Trois Cent Quatre Vingt Dix-Huit Dinars et Soixante Neuf Centimes

FRAIS DOSSIER :	1,43	200,00
TOTAL H.T. :	62 226,54	8 698 654,36
T.V.A. 19,00 :	11 823,04	1 652 744,33
TOTAL A PAYER :	74 049,58	10 351 398,69

Certifiée
Chef Département Commercial

factserv
Chef de Département Commercial

Certifiée
Directeur Commercial

KIRAT Nasreddine

Le client, ou son représentant, doit s'adresser au service facturation au plus tard le quatrième jour ouvrable qui suit celui des opérations commerciales pour la récupération des factures.
Le délai de contestation est fixé à 10 jours à compter de la date d'émission de la facture, passé ce délai, aucune réclamation ne pourra être acceptée.
Le délai de paiement est fixé à 15 jours à compter de la date d'émission de la facture.

Compte N° : 002000484803462389 79 BBA 48 31je
www.djendjen-port.com

Annexe N° 10 : Facture

ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN
 SPA au capital social de 4 000 000 000 Dinars
 Siège social: BP N°87 Achouat Taher 18002 - Djijel
 NIS : 0982 1805 0056 139 | R.C : 00 B 00442292

ش.ذ.أ. راسماليها الاجتماعي 4 000 000 000 دج
 المقر الاجتماعي: ص.ب 87 الأشواط الطاهر 18002 - جيجل
 NIF : 0000 1804 422 9262 | Article : 1805 0 133 850

FACTURE

Code Prest	Libellé des Prestations	Red (%)	Quantité	Unité	Prix U.	Montant	
						\$	DA
706304	FOURNITURE D'EAU						
	Avitaillement Eau Douce		50,000	1	8,0000	400,00	55 916,04
	Avitaillement Eau Douce		100,000	1	8,0000	800,00	111 832,08
						1 200,00	167 748,12

Arrêtée la présente facture à la somme de :

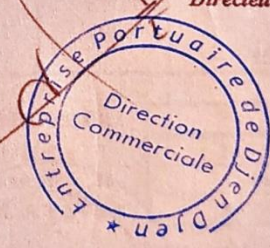
Cent Quatre Vingt Dix-Neuf Mille Huit Cent Cinquante Huit Dinars et Vingt Six Centimes

FRAIS DOSSIER :	1,43	200,00
TOTAL H.T. :	1 201,43	167 948,12
T.V.A. 19,00 %	228,27	31 910,14
TOTAL A PAYER :	1 429,70	199 858,26

Certifiée
 Chef Département Commercial

factserv

Certifiée
 Directeur Commercial


Chef de Département Commercial
KIRAT Nasreddine

Le client, ou son représentant, doit s'adresser au service facturation au plus tard le quatrième jour ouvrable qui suit la fin des opérations commerciales pour la récupération des factures. Le délai de contestation est fixé à 10 jours à compter de la date d'émission de la facture, passé ce délai, aucune réclamation ne pourrait être acceptée. Le délai de paiement est fixé à 15 jours à compter de la date d'émission de la facture.

Compte N° : 002000484803462389 79 BEA 48 Jijel
 +213 34 64 21 64 - +213 30 49 04 10 | +213 34 64 21 60 | facturation@djondjon-port.com | www.djondjon-port.com

Annexe N° 11 : questionnaire de contrôle interne de la processus facturation des prestations

Cet Audit vise essentiellement à tester le système de contrôle interne à travers trois objectifs :			
a) toutes les prestations sont correctement facturées et enregistrées ;			
b) toutes les sommes facturables sont recouvrables ;			
c) Tout encaissement fait l'objet d'un enregistrement correct.			
a. toutes les prestations sont correctement facturées et enregistrées ?			
Questions	Réponses		
	Oui	Non	Observations
1. Les commandes de prestations sont-elles approuvées et examinées par un service compétent ?	Oui		
2. Est-il tenu un registre des commandes de prestations reçues et non encore soldées ?		Non	
3. Existe-t-il une bonne séparation entre les employés des services d'enlèvement des marchandises et les magasiniers ?	oui		
4. Les quantités sorties font-elles l'objet d'un contrôle par un second magasinier ou par un employé de service livraison ?		Non	
5. Les bordereaux d'enlèvement doivent être renumérotés et à souche ?	Oui		
6. Les bordereaux d'enlèvement sont-ils contrôlés par les services facturation afin de s'assurer que tous les enlèvements ont fait l'objet de facturation ?	Oui		
7. Les factures sont-elles renumérotées et enregistrées ?	Oui		
8. Les factures une fois préparées, sont-elles vérifiées pour les : - Prix - Quantités - Taxes	Oui		
9. Un contrôle est-il fait pour s'assurer que toutes les factures enregistrées et que tous les numéros de factures font l'objet d'un suivi comptable ?		Non	Ce type de contrôle est très rare
10. Les enlèvements partiels sont-ils sujets aux mêmes procédures que les enlèvements normaux ?	Oui		
11. Les prestations diverses, suivent-elles les mêmes		Non	

opérations et procédures que les prestations normales, par exemple la location ?			
12. Des récapitulatifs des prestations sont-ils préparés indépendamment des documents établis par le département comptable, qui peuvent être utilisés en tant qu'élément de contrôle des prestations enregistrées ?		Non	

b. Toutes les sommes facturables sont recouvrables ?			
QUESTIONS	REPOSES		
	OUI	NON	OBSERVATIONS
1. Le service du crédit est-il indépendant du service facturation et de celui des comptes clients ?	Oui		
2. Est- il établi régulièrement une balance par antériorité de solde, et est-elle examinée par un responsable ?	Oui		
3. Les comptes et les effets annulés sont-ils :			
a) convenablement contrôlés ?		Non	
b) périodiquement suivi pour recouvrement ?	Oui		
c) mentionnés aux services qui approuve le crédit ?	Oui		
4. Est-il établi une balance des comptes clients individuels et est-elle rapprochée du solde du compte collectif ?		Non	n'est pas actualisée
5. Les relevés des comptes mensuels sont-ils envoyés à tous les débiteurs régulièrement ?	Oui		
6. Les personnes indépendantes des employés chargés de la tenue des comptes clients et des employés chargés de la facturation et n'ayant pas accès aux recettes, effectuent elles au moins périodiquement un contrôle surprise consistant à :			
a) comparer les relevés des comptes mensuels avec les balances clients, ajuster les relevés avec les comptes du grand livre, envoyer des relevés et analyser toutes différences notées ?		Non	
b) comparer les balances clients et les balances par antériorité de solde avec les soldes du grand livre ?	Oui		

Annexes

7. Les réclamations pour dommage, manquants, sont-ils enregistrés ou contrôlés de toute autre façon aussitôt notifiés ?		Non	n'est pas actualisée
8. L'acceptation des traites et autres effets est-elle approuvée par un responsable ?	Oui		
9. Est-il tenu des registres détaillés par échéances des traites et autres effets qui soient rapprochés chaque mois avec le compte du grand livre ?	Oui		
10. Les traites et autres effets sont-ils physiquement protégés par des moyens adéquats et détenus par une personne indépendante de celles qui tiennent les registres détaillés ?		Non	Généralement ils sont protégés
11. Un contrôle inopiné est-il effectué périodiquement par des contrôleurs internes ou par d'autres responsables qui examinent les traites et autres effets, demandent confirmation aux tirés et effectuent des rapprochements avec les registres détaillés ?	Oui		
12. Les effets impayés sont-ils rapidement portés à la connaissance d'un responsable ?	Oui		

c. Tous les encaissements sont correctement enregistrés ?

Questions	Réponses		
	Oui	Non	Observations
1. Tous les chèques reçus sont-ils exclusivement endossés sur un compte bancaire de l'entreprise et ceci dès leur réception ?	Oui		
2. Un contrôle est-il exercé sur les prestations au comptant et autres recettes directes en espèces au moyen de reçus pré-numérotés ?	Oui		
3. Les totaux et le détail des montants reçus par la banque et par la caisse, sont-ils rapprochés régulièrement avec les recettes enregistrés dans les livres par une personne indépendante de toutes les fonctions relatives à la trésorerie ?		Non	Généralement il y a de retard

Annexes

4. Un contrôle efficace est-il exercé sur les recettes diverses ? (intérêts, dividendes, loyers, cessions...etc)		Non	
5. Tous les avis de débit et de crédit et tous les documents retournés impayés sont-ils reçus directement et vérifiés par une personne qui n'a pas accès aux recettes ?		Non	Les avis de débit et crédit ont surveillé par un fonctionnaire
6. Est-il interdit de recevoir des chèques à blanc ?	Oui		

Annexe N°12 : guide d'entretien

Question principale :	Questions subsidiaires :
I- Pouvez-vous me présenter le port et l'entreprise portuaire de Djen Djen ?	Pouvez-vous me décrire le port de Djen Djen, son historique, ses caractéristiques et son classement par rapport aux autres ports du pays ?
	Quelles sont les infrastructures, les superstructures et les équipements qui se trouvent dans le port ?
	Quel l'est le rôle et la valeur ajoutée du port de Djen Djen dans le développement local et régional de domaine portuaire ?
	Pouvez-vous me présenter les transformations que connaît l'EP Djen Djen en ce qui concerne leur caractère juridique ?
	Quelles sont les principales étapes d'évolution de l'EP Djen Djen ?
	Quelles sont les principales missions et activité de l'entreprise ?
	Quel est l'organigramme de l'entreprise ? Quels sont les différents services qui existent dans l'entreprise ?
	En quelle année la profession de l'audit interne a-t-elle incluse dans l'entreprise? Et quelles sont les principales étapes de son évolution ?
	Pouvez-vous me présenter le rôle de la cellule d'audit interne au sein de l'entreprise ?
	Quelle valeur cette cellule a-t-elle ajoutée à l'entreprise depuis sa création ?
II- Comment se déroule le processus facturation de prestations au sein de l'EP Djen Djen ?	Comment se déroule le processus de facturation des prestations au sein de l'EP Djen Djen ?
	Quel sont les documents que doit présenter le client pour l'établissement de la facture ?
	à quel moment de l'opération se fait L'établissement de facture primaire ?
	Quel sont les prestations figurant sur cette facture ?
	Comment se fait le traitement d'une facture finale ?
	Les factures font elles l'objet d'un contrôle ?
	Combien de temps s'est écoulé entre le moment où vous avez établir la facture et leur transmis ?
	III- Comment se déroule une mission d'audit interne au niveau de la

direction capitainerie (facturation de prestation) ?	facturation des prestations ?
	Quelles ont été les principales étapes de cette mission d'audit ?
	Suivez-vous toutes les étapes nécessaires pour conduire la mission d'audit du processus facturation de la prestation ? c'est non, sur quelle base sélectionnez-vous ces étapes ?
	Sur quelle base choisissez-vous les outils qui aident à la réalisation de la mission d'audit (QCI, sondage, l'observation physique) ?
	Quelle sont les changements intervenus depuis la dernière mission audit de processus facturation des prestations ?
	Quelle procédure d'évaluation de l'efficacité des activités de contrôle mis en place par l'EP Djen Djen ?
	Que pensez-vous d'efficacité de dispositif de système de contrôle interne de l'entreprise ?
IV- L'entreprise établit-il une politique de gestion des risques opérationnels liés au processus facturation des prestations?	Comment avez-vous évalué et classer les risque de l'entreprise ?
	y-t-il une cartographie des risques liés au processus facturation des prestations ?
	Quels sont les risques opérationnels les plus récurrents auxquels vous avez fait face auparavant pendant l'établissement des éléments des factures ?
	Les responsables des services pilotage et remorquage sont-ils intéressés par la gestion des risques de ce processus ?
	Comment mesurer l'efficacité et la sécurité de votre organisation ?
V- Autre questions éventuelles	Qu'aimeriez-vous changer dans le système de contrôle interne de l'entreprise ?
	De quelle façon cherchez-vous à développer votre entreprise ?
	Comment voyez-vous l'évolution de votre travail ?
	Quelles sont vos inquiétudes concernant l'organisation du travail au niveau de cellule d'audit interne ?

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations.....	I
Liste des tableaux.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des annexes.....	IV
Résumé.....	V
Introduction générale.....	A-D

Chapitre I :Le cadre théorique de l’audit interne

Introduction du chapitre 1	1
Section 1 : Généralités sur l’audit interne	2
1. La dimension historique de l’audit interne	2
2. Définition d’audit interne	5
3. Les objectifs de l’audit interne	7
4. Typologie d’audit interne	7
5. Les outils de l’audit interne	9
Section 2 : Démarche générale de l’audit interne	12
1. Le cadre référentiel et réglementaire de l’audit interne	12
2. La mission d’audit interne	16
3. Le rattachement de l’audit interne	17
Section 3 : Le périmètre d’intervention de l’audit interne	18
1. Le Contrôle interne	18
2. Gouvernance de l’entreprise	21
3. Le management des risques	22
Conclusion du chapitre 1	24

Chapitre II : la gestion des risques opérationnels dans l’entreprise

Introduction de chapitre 2.....	23
Section 01 : généralités sur les risques	24
1. Définition du risque	24
2. Les caractéristiques du risque.....	25

3. Classification des risques.....	26
4. Les parties prenantes aux risques	27
5. Autour de la notion des risques opérationnels.....	28
Section 02 : la gestion des risques opérationnels.....	31
1. Les référentiels internationaux de gestion des risques	31
2. Démarche de gestion des risques opérationnels	34
3. La cartographie des risques	36
Section 3 : la démarche de l’audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels de l’entreprise.....	41
1. La relation entre l’audit interne et la gestion des risques opérationnels de l’entreprise :	41
2. Le déroulement de la mission d’audit interne	42
Conclusion du chapitre 02	46
Chapitre III : l’audit interne et la maitrise des risques opérationnels liés au processus facturation des prestations de la direction capitainerie de l’EP Djen Djen	
Introduction de chapitre 3.....	44
Section1 : présentation de l’entreprise lieu de stage « EP Djen Djen »....	45
1. Présentation du port de DJEN DJEN –jijel	45
2. Présentation de L’entreprise portuaire de DJEN DJEN (SPA) –EP DEJN DJEN-.....	48
Section2 : Déroulement d’une mission d’audit interne visant la maitrise des risques opérationnels liés au processus facturation des prestations de la direction capitainerie de l’EP Djen Djen	53
1. La définition des objectifs	Erreur ! Signet non défini.
2. Phase de préparation	53
3. Phase de réalisation	69
4. Phase de conclusion.....	71
Section 3 :Le rapport d’audit.....	72
Conclusion de chapitre 03	75
Conclusion générale	76
Bibliographie.....	81

Annexes

